

**ELZA CAMARGO ROCHA**

**INÊS CARNIELETTO**

**A DISTÂNCIA ENTRE A FORMAÇÃO INICIAL DE UM CANDIDATO  
A GESTOR ESCOLAR E O QUE SE EXIGE DELE NO EFETIVO EXERCÍCIO DA  
FUNÇÃO - UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES  
NA REDE PÚBLICA ESTADUAL NO PARANÁ.**

Trabalho de conclusão do curso,  
apresentado ao Departamento de  
Ciências Contábeis, do Setor de Ciências  
 Sociais Aplicadas, Universidade Federal  
do Paraná, como requisito para obtenção  
do título de Especialista em Formulação e  
Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Blênio César Severo  
Peixe

**CURITIBA**

**2007**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos:

- A Secretária de Estado da Educação pela liberação de nossas atividades, o que permitiu a participação.
- A Escola de Governo do Estado do Paraná, pela oferta e organização do curso;
- A Universidade Federal do Paraná, pela realização do curso;
- Ao Prof. Dr. Blênio César Severo Peixe, Coordenador de Curso e orientador, pela orientação competente e dedicada em todos os momentos que envolveram este trabalho;
- Aos Diretores das escolas, sujeitos da pesquisa, pela confiança em responderam ao questionário;
- Aos Chefes dos Núcleos Regionais de Educação, pela colaboração no encaminhamento da pesquisa;
- Aos familiares, pela compreensão de nossas ausências;
- Aos colegas do curso, pelas contribuições ao longo de nossa convivência.

## PENSAMENTO

“Um grupo social pode, e mesmo deve impor-se como dirigente antes de conquistar o poder governamental, essa é uma das condições principais para a conquista do poder; após a tomada do poder, mesmo se ele o detém firmemente, seu papel dominante não deve, em função disso, fazê-lo perder sua função dirigente”.

Antonio Gramsci

## LISTA DE SIGLAS

ANPAE	- Associação Nacional de Política e Administração da Educação
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
LDB	- Lei de Diretrizes e Bases
PNE	- Plano Nacional da Educação
ECA	- Estatuto da Criança e do Adolescente
FUNDEB	- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
TCC	- Trabalho de Conclusão de Curso
SEED	- Secretaria de Estado da Educação
APMF	- Associação de Pais Mestres e Funcionários
TF-57	- Referência Funcional - Professor Contratado pela CLT para Ensino de 5ª a 8ª Série
TF-58	- Referência Funcional - Professor Contratado pela CLT para Ensino de 1ª a 4ª Série
CLAD	- Referência Funcional - Funcionário de Serviços Administrativo ou Serviços Gerais
CCPE	- Coordenação e Capacitação dos Profissionais da Educação
PROGESTÃO	- Programa de Gestão Escolar
CONSED	- Conselho Nacional de Secretários de Educação

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - NÚMERO DE ALUNOS NAS ESCOLAS QUE ATUAM.....	58
TABELA 2 - IDADE DOS PESQUISADOS.....	61
TABELA 3 - FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM GESTÃO ESCOLAR - JUNHO/2007.....	63
TABELA 4 - GESTÃO - PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS - JUNHO/2007.....	70
TABELA 5 - COMO VOCÊ CONSIDERA SUA GESTÃO DOS PESQUISADOS - JUNHO/2007.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - NÚMEROS DE PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS NAS ESCOLAS.....	59
GRÁFICO 2 - LOCALIZAÇÃO DAS ESCOLAS.....	60
GRÁFICO 3 - COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO DE ENTREVISTADOS, POR TIPO DE GRADUAÇÃO - JUNHO/2007.....	62
GRÁFICO 4 - COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISADOS, MODALIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO - JUNHO/2007.....	63
GRÁFICO 5 - NÚMERO DE HORAS DE CURSO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR DOS ENTREVISTADOS - JUNHO/2007...	64
GRÁFICO 6 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MAGISTÉRIO PESQUISADOS - JUNHO/2007.....	65
GRÁFICO 7 - TEMPO DOS PESQUISADOS NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO - JUNHO/2007.....	66
GRÁFICO 8 - COMO SE TORNARAM DIRETORES E CAPACITAÇÃO PARA FUNÇÃO - JUNHO/2007.....	68
GRÁFICO 9 - COMO ADQUIRIU OS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA EXERCER A PROFISSÃO - JUNHO/2007.....	69
GRÁFICO 10 - TEMPO MÉDIO GASTO COM AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DOS PESQUISADOS, EM HORAS SEMANAIS - JUNHO/2007.....	71
GRÁFICO 11 - PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES DO CONSELHO ESCOLAR - JUNHO/2007.....	72

GRÁFICO 12 - PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES NA APMF - JUNHO/2007...	73
GRÁFICO 13 - PARTICIPAÇÃO NO GRÊMIO ESTUDANTIL - JUNHO/2007...	73
GRÁFICO 14 - ITENS NECESSÁRIOS PARA SER UM BOM GESTOR ESCOLAR - JUNHO/2007.....	75

## RESUMO

**CARNIELETTO, I. e ROCHA, C. E. A. DISTÂNCIA ENTRE A FORMAÇÃO INICIAL DE UM CANDIDATO A GESTOR ESCOLAR E O QUE SE EXIGE DELE NO EFETIVO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO - UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO PARA GESTORES ESCOLARES NA REDE PÚBLICA ESTADUAL NO PARANÁ.** O estudo trata da formação inicial e da capacitação continuada do gestor escolar da escola pública do Paraná. No decorrer deste estudo, ao se tentar demonstrar quem são os gestores escolares; o que fazem; como se preparam para a função; como se tornam gestores; qual a formação inicial do gestor escolar e como se dá o processo de formação continuada em serviço do mesmo; a quem se deve as mudanças estruturais na escola pública; foi evidenciado que o diretor da escola pública estadual vem sofrendo as conseqüências da falta de uma formação específica, para dar conta da diversidade de atividades a que estão submetidos esses profissionais, no exercício de suas funções. Foi proposto o estabelecimento em legislação específica a obrigatoriedade do Estado em ofertar cursos de capacitação para formação de gestores e, a obrigatoriedade dos gestores na participação desses cursos.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Formação de Gestores; Capacitação.

inescarniel@hotmail.com e elza.rocha@yahoo.com.br



## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>II</b>
<b>PENSAMENTO.....</b>	<b>III</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>VII</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>4</b>
2.1 PRINCIPAIS ABORDAGENS DAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	4
2.1.1 Administração Através dos Tempos.....	4
2.1.2 Escolas da Administração Geral.....	10
2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS CONCEITUAIS SOBRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO.....	14
2.2.1 Diferenças Teóricas entre Administração e Gestão.....	14
2.2.2 Práticas Semelhantes entre Gestão e Administração.....	16
2.2.3 Algumas Considerações.....	16
2.3 ESTABELEECER AS DIFERENÇAS ENTRE DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO.....	18
2.3.1 O que é Democracia?.....	18
2.3.2 O que é Participação?.....	22
2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO PARTICIPATIVA.....	26
2.4.1 Gestão Democrática.....	26

2.4.2 Gestão Participativa.....	29
2.5 DIFERENÇAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR X GESTÃO ESCOLAR.....	35
2.5.1 Administração Escolar.....	35
2.5.2 Gestão Escolar.....	39
2.6 FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	43
2.7 CAPACITAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	47
2.8 LEGISLAÇÕES APLICADAS À ESCOLA.....	49
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	52
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	55
3.3 AMOSTRAGEM.....	55
<b>4 PROPOSTA DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....</b>	<b>57</b>
4.1 CONSOLIDAÇÕES DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	57
4.1.1 Perfil dos Diretores e Escolas Pesquisadas.....	58
4.1.2 Qualificação Profissional dos Diretores.....	61
4.1.3 Tempo de Atuação no Magistério e Cargo de Direção.....	65
4.1.4 Como se Tornam Diretores e Capacitação para a Função.....	67
4.1.5 Maiores Dificuldades no Exercício da Função.....	69
4.1.6 Gestão Democrática e Participativa.....	72
4.1.7 Perfil do Professor para se Tornar Bom Gestor.....	74
4.2 PROGRAMA DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	77
4.2.1 Sensibilização para Formação.....	77

4.2.2 Pressupostos de um Programa para Formação do Gestor Escolar.....	78
4.3 PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES NO EXERCÍCIO DA GESTÃO.....	79
4.3.1 Efetividade do Processo de Ensino e da Aprendizagem.....	80
4.3.2 Gestão Participativa de Processos.....	81
4.3.3 Envolvimento dos Pais e da Comunidade.....	83
4.3.4 Patrimônio Físico, Histórico e Cultural.....	84
4.4 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR.....	85
4.5 FORMALIDADES PARA ASSUMIR A GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA.....	88
4.6 CONSOLIDAÇÃO DA PROPOSTA PARA IMPLEMENTAR A FORMAÇÃO DE GESTORES DA ESCOLA PÚBLICA DO PARANÁ.....	89
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>91</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>102</b>
7.1 ANEXO I - INSTRUMENTO DA PESQUISA.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças vividas na atualidade (décadas de 80 e 90) a nível mundial, em termos econômicos, sociais e culturais, com a transnacionalização da economia e o intercâmbio quase imediato de conhecimentos e padrões sociais e culturais, através das novas tecnologias da comunicação, entre outros fatores, têm provocado uma nova atuação dos Estados nacionais na organização das políticas públicas, por meio de um movimento de repasse de poderes e responsabilidades dos governos centrais para as comunidades locais.

Na educação, um efeito deste movimento é o processo de descentralização da gestão escolar, hoje percebidos como uma das mais importantes tendências das reformas educacionais a nível mundial. No Brasil, a retórica da mudança veio a se fortalecer na Constituição Federal de 1988, ao instituir a gestão democrática no ensino público (Art.206, inciso VI) e, mais tarde, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI 9.394/96), que promoveu a reforma da educação nacional.

As reformas educacionais, desencadeadas em quase todos os países, trouxeram novas perspectivas curriculares e, no seu bojo, a necessidade de modelos de gestão mais participativos, conseqüentemente mais democráticos, que configurassem uma escola mais autônoma em relação aos sistemas centralizadores que exigem inovações de toda ordem, incluindo-se novos investimentos em políticas públicas, entre elas de formação de gestores educacionais.

A experiência nas organizações escolares tem mostrado que o papel do gestor educacional vem sofrendo, no âmbito das organizações, as conseqüências das lacunas na sua formação básica e da falta de uma formação contínua. As instituições investiram, prioritariamente, na formação de professores, relegando, a

um segundo plano, a dos seus gestores, ignorando de certa forma os inúmeros e novos desafios a que estão submetidos esses profissionais, no exercício de suas atribuições cotidianas.

As atividades já exercidas sejam na função de professor; assistente de área educacional, coordenador pedagógico, e diretor escolar, possibilitaram a oportunidade de perceber o quanto é diversa a função do diretor. Essas percepções evidenciam que o diretor da escola pública estadual vem sofrendo as conseqüências da falta de uma formação específica, para dar conta das diferentes atividades a que estão submetidos esses profissionais, no exercício de suas funções.

Diante dessas evidências, surge este estudo, que tem por objetivo analisar a distância entre a formação inicial de um candidato a gestor escolar e o que se exige dele no efetivo exercício da função, frente aos novos desafios afetos à gestão escolar, em face das novas demandas que a escola enfrenta, exigindo maior competência de sua gestão. Desta forma, capacitação e a formação em serviço de gestores escolares passam a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino.

Pretende-se através desse estudo, comprovar que: a) por mais bem sucedido que um gestor tenha sido como professor e em outros segmentos profissionais, é necessário que, ao eleger-se gestor escolar, passe por um processo de capacitação específica para a função; b) que ao se pensar a gestão da escola, é necessário estar presente a visão do *educador gestor* e do *gestor educador*; b) perceber que independentemente da formação profissional, o gestor escolar deve assumir a posição de líder e, paralelamente, de eterno aprendiz; c) a qualidade da gestão está diretamente relacionada à competência e formação do gestor da escola; d)

demonstrar que a tão sonhada qualidade social da educação, igualitária, libertadora, pluralista e inclusiva, passa pela qualidade da gestão escolar.

Para isso, levantou-se quem são os gestores escolares; o que fazem; como se prepararam para a função; como se tornaram gestores. Identificou-se também, a formação inicial, como se dá o processo de formação continuada em serviço dos gestores escolares das escolas públicas estaduais do Paraná, a que se devem as mudanças estruturais na escola e a influência da gestão escolar na qualidade da educação. Foi proposto o estabelecimento em legislação específica a obrigatoriedade do Estado em ofertar cursos de capacitação para formação de gestores e, a obrigatoriedade dos gestores na participação desses cursos.

Para responder a estas perguntas que representam os objetivos deste trabalho, buscou-se fundamentação a partir da revisão bibliográfica, abordando as principais escolas da administração; as diferenças conceituais entre: administração e gestão; democracia e participação; administração escolar e gestão escolar; gestão democrática e gestão participativa e a legislação aplicada à escola e função do gestor escolar. E, para o desenvolvimento desse trabalho foi elaborada uma pesquisa de campo, junto a um grupo de diretores das escolas públicas estaduais do Paraná, cujos resultados estão sendo apresentados e analisados.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRAFICA

Neste item aborda-se: as principais abordagens das escolas da administração; diferenças conceituais entre administração e gestão; diferenças de conceitos entre democracia e participação; diferenças entre administração escolar e gestão escolar; diferença entre gestão democrática e gestão participativa; legislação aplicada à escola e função do gestor escolar.

### 2.1 PRINCIPAIS ABORDAGENS DAS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

A intenção em construir este item é de perceber como a administração escolar esteve inserida no contexto da Administração Geral e no processo histórico.

#### 2.1.1 Administração Através dos Tempos

Na história da humanidade, verifica-se que sempre existiu alguma forma de associação entre os homens para, através do esforço conjunto, atingir objetivos que, isoladamente não seria possível. O processo de administrar está vinculado a qualquer situação em que existam pessoas fazendo o uso de recursos para atingir determinado objetivo.

A arte de administrar é tão antiga quanto à existência do ser humano em sociedade. A administração tem seu início logo após o surgimento do homem que ao nascer tem que administrar a sua vida. No Egito Antigo, na China, na Grécia, na Alemanha, na Áustria etc. há referências sobre a Administração, envolvendo quase todas as áreas. CHIAVENATO (1983, p.18) faz referências às magníficas

construções realizadas na Antigüidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria indicaram trabalhos de dirigentes capazes de planejar e orientar a execução de obras que ainda podemos observar. Também, através de papiros egípcios foi possível verificar a importância da organização e administração da burocracia pública no Antigo Egito.

Já nesta época, no Egito Antigo, percebe-se que a educação era inserida e administrada a partir do contexto.

A educação se inseria na realidade social, política, econômica e religiosa. Inicialmente a educação era informal, passadas de pai para filho ou pelas pessoas mais experientes às novas gerações. Com o desenvolvimento histórico as mudanças sociais determinaram transformações mais profundas e cada segmento da sociedade passou a receber um tipo de educação formal diferenciada. Cada segmento da sociedade recebia a instrução de acordo com as funções que seriam exercidas, somente o necessário para exercer aquele trabalho social (FRANCISCO FILHO, 2006, p.16).

Percebe-se que a educação passava a discriminar as pessoas, ajudando a manter a sociedade estruturada, conforme a orientação administrativa dos grupos dominantes.

Em seguida, na China de 1.100 a. C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, com Constituição de *Chow*, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplifica a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Destaca-se nas parábolas de Confúcio, citações sobre a prática da boa administração pública, que incluía a administração educacional.

Estimulou a educação dialética, quando a discussão deveria versar sobre todos os assuntos, acreditava que ninguém é dono da verdade, daí a obediência não pode ser cega ao governante. Defendeu a crítica com argumentação, fundada em conhecimento de causa. Aceitou as diferenças entre pessoas defendendo uma educação heterogênea, mas com princípios democráticos e claros e objetivos. Não aceitava a simples memorização, exigia



reflexão sobre todos os assuntos estudados. Pensou em preparar pessoas para cargos públicos, melhorando administração, o conhecimento e aproveitando do mérito pessoal de cada um (FRANCISCO FILHO, 2003, p.16).

Os hebreus registraram alguns princípios administrativos básicos na Bíblia. O êxodo (imigração/saída), empreendido por Moisés, foi uma tarefa gerencial, foi utilizada uma política de descentralização de decisões em que se esboçavam os primeiros contornos dos organogramas atuais.

Mais uma vez observa-se a presença da administração da educação, a partir do contexto. Para FRANCISCO FILHO (2003, p.37), “o Talmud, livro religioso dos hebreus, regulamentou o funcionamento das escolas. Existe, também, o livro dos provérbios, manual de educação moral, elaborado sobre toda a sabedoria tradicional do meio cultural, desde mais de mil anos antes de Cristo”.

Na Grécia Antiga, a Administração recebeu influência dos maiores educadores da época, os filósofos como Platão ( 429 a. C.- 347 a. C.) discípulo de Sócrates, e Aristóteles (384 a. C. - 322 a. C.), discípulo de Platão. Ambos deixaram contribuições para o pensamento administrativo do Século XX. Platão preocupou-se com os problemas de natureza política e social relacionados ao desenvolvimento do povo grego. Aristóteles impulsionou o pensamento da Filosofia e no seu livro Política estudou a organização do Estado. Naquela época, a Grécia passou por diversas formas de administração pública: estado independente, aristocracia, tirania e democracia. Cada cidade era um estado independente. Esparta era uma cidade militarista e Atenas foi o berço da democracia. Elas representavam outras cidades que se dividiam de acordo com o momento histórico, seguindo uma ou outra.

Mais uma vez percebe-se que a educação é ministrada a partir do contexto histórico, de acordo com os objetivos da sociedade.

A educação era ministrada conforme os objetivos gerais da sociedade, militarista ou democrática etc. Fica claro, também, que a educação foi um instrumento de valia para o desenvolvimento do modo de produção pré-capitalista ou escravista, ou seja, algumas pessoas recebiam pelos trabalhos feitos, enquanto outros eram escravos de guerra. A educação administrada para cada segmento era diferente. Um patricio era preparado para a alta administração, enquanto os demais segmentos recebiam apenas uma educação familiar, de maneira informal (FRANCISCO FILHO, 2006, p.18-19).

Nota-se que naquela época, a administração escolar estava inserida nos ideais defendidos pela administração geral, fazendo parte do contexto, e contribuindo para ele. Existia para cumprir a finalidade histórica do momento.

Já na Europa Ocidental (séculos V-XV), durante a idade média, imperou o modo de produção feudal, criando a descentralização política. Naquele momento a sociedade foi dividida em: Clero, Nobreza, e servos da gleba. A educação recebida por cada segmento era diferenciada.

Os nobres eram educados para a cavalaria, portanto, para a guerra, defesa dos fracos, oprimidos, mulheres inocentes e da igreja. Aprendia boas maneiras, religião e muito pouco sobre a formação intelectual. O Clero era dividido em alto clero (nobres que ocupavam cargos na Igreja) e baixo clero (pessoas do povo) e os servos, que somente recebiam educação informal, na família ou através de seus pares. O conhecimento organizado ficava, basicamente, sob a orientação do clero, tendo em vista que a nobreza não se interessava pela cultura e sim pela arte da guerra (FRANCISCO FILHO, 2006, p.19).

Pode-se verificar que a educação diferenciada, a educação recebida por um elemento do Clero, baseava-se nos livros sagrados, nos conhecimentos cristãos, enquanto que a Nobreza era treinada para guerrear, não dando nenhuma importância para o conhecimento organizado. Os Servos da Gleba, nem tinham direito a educação. Manter as condições sociais existentes era o objetivo da educação formal, conservando os privilégios de alguns e condenando a maioria a ignorância. Se a escola está a serviço dos privilegiados, a administração dessa

escola está inserida no contexto histórico, de acordo com a administração geral da sociedade.

Os textos clássicos de filosofia e ciência tinham desaparecido do Ocidente, acidentalmente nos repetidos saques às cidades ou, mais provavelmente, destruídos deliberadamente para não contaminarem a doutrina cristã. O tipo de mentalidade do europeu medieval parece ter sido marcado por uma série de variáveis religiosas e socioculturais. A Igreja, elemento preponderante na formação medieval, imprimiu normas importantes à nova sociedade germano-românica. A condenação da usura do lucro determinou uma estrutura agrária e um comércio debilitado(...). Não devemos esquecer que nos mosteiros estavam os poucos letrados da época, sendo, portanto ali que, principalmente através dos copistas, se guardava o conhecimento (CHASSOT, 1994, p. 70).

Durante a Idade Moderna da Europa Ocidental (séculos XV-XVIII), aconteceram grandes mudanças. As idéias clássicas da Grécia e de Roma voltaram a discussão com outras roupagens, estava nascendo o mundo burguês e a escola medieval não atendia as novas condições culturais. Foram então criadas escolas baseadas nos princípios filosóficos, quando as idéias humanistas prevaleciam. Com o advento da reforma religiosa, século XVI, Martinho Lutero, Calvino e outros mudaram os rumos da educação e a escola passou a incorporar novas funções, defendendo a necessidade de alfabetizar os “crentes” para que pudessem ler e interpretar a Bíblia. Nesse sentido a Administração Geral determinou os rumos da Administração Escolar. A Igreja católica, também fez sua reforma, criando a Companhia de Jesus - os Jesuítas - que estavam a serviço da fé católica e do rei. A educação católica tinha por objetivo formar as elites brancas, padres e catequizar os índios. Os padres educavam e administravam sob orientação do reino.

Nos Estados Unidos da América, segundo FRANCISCO FILHO (2006, p.21), “a colonização de povoamento implantou o sistema de educação também inserido no contexto da Administração Geral”.

A revolução industrial do século XVIII gerou novos conceitos e técnicas administrativas, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua posterior aplicação à produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica.

Com as Revoluções Industrial e Francesa, ambas do século XVIII, tudo se modificou novamente. A burguesia que já possuía o poder econômico passou a ter, também, os poderes políticos e científico. O poder econômico vinha sendo exercido pela burguesia desde o início da Idade moderna, substituindo a hegemonia política da nobreza associada ao clero. Com a criação do liberalismo, a burguesia passa a explicar a sociedade sob a ótica da liberdade, "todos são iguais perante a lei". Essas explicações acontecem através de grandes filósofos e a escola tradicional já não tem mais função no novo modelo de sociedade. Nasce uma escola nova com Rousseau e depois com Pestalozzi e Montessori. Quando ao poder político, a burguesia que já havia se apropriado dos poderes econômicos e depois do científico pelo Darwinismo, agora, também quer completar a tríade, criando o parlamentarismo, que um século antes já demonstrava eficiência e coerência com o novo momento histórico (FRANCISCO FILHO, 2006, p.22-23).

A escola inserida nesse contexto é administrada conforme essa mesma ótica. A educação tem papel fundamental na alfabetização que se faz necessária para o antigo súbito, hoje cidadão, passe a se enquadrar numa sociedade competitiva capitalista, que se estruturou em todo o planeta.

Com o advento do Socialismo, algumas adequações foram feitas diante das teorias de *Marx* e *Engels*, seguindo as orientações das Internacionais socialistas.

Diante dessa nova conjuntura, a do Socialismo Real, a Administração Escolar, também foi inserida na Administração geral. A pedagogia de *Makarenko* - que concebia um modelo de escola baseado na vida em grupo, na autogestão, no trabalho e na disciplina, e baseavam-se na prática e na teoria da educação comunista, apontando a vida como a principal educadora do homem - foi implantada

na Rússia Antiga, depois em toda URSS (União das Republicas Socialistas Soviéticas), em todo o Leste Europeu, em Cuba, nos países africanos socialistas etc.

Com a queda do Socialismo a partir da década de 1990 e a mundialização do modo de produção capitalista, a globalização tornou-se realidade, e a escola nesse momento histórico passou a ter outras funções, inclusive à de qualificar as pessoas para as transformações tecnológicas que continuam acontecendo. A idéia de escolarizar as pessoas está inserida na filosofia geral da sociedade.

### 2.1.2 Escolas da Administração Geral

A administração encontra-se presente na vida do homem desde a pré-história, quando começa a organização do homem em comunidade, assim como antes de Cristo, na construção das pirâmides no Antigo Egito onde a administração do trabalho escravo era a principal tarefa do administrador sendo muito bem elaborada.

Já na época da Revolução Industrial, essas transformações tomaram uma dimensão maior, tendo como condições favoráveis a distribuição do trabalho manual e técnico nas fábricas de tecido e indústrias de bens materiais. Este momento histórico é marcado na administração pela busca de um método de trabalho mais científico, sendo deixado de lado o artesanato, visando sistemas operacionais mais eficientes que aumentassem a produção e a qualidade do produto, tornando-se assim uma proposta científica ser considerada.

Surge a partir daí a escola clássica, também conhecida como administração científica, fundada por *Frederick Winslow Taylor* em 1856 que buscou mostrar uma linguagem científica em três fases: eliminação dos desperdícios, caráter científico dos processos produtivos e eficiência na empresa. A Teoria Clássica proposta por

Taylor dava ênfase a racionalização dos métodos de trabalho, cujo objetivo básico era a eficiência das ações.

HARVEY (1993, p.21) ao referir-se a Teoria Clássica proposta por TAYLOR afirma que: "Através da decomposição de cada processo de trabalho em movimentos componentes e da organização de tarefas de trabalhos fragmentados segundo padrões rigorosos de tempo e estudo do movimento". Outro estudioso que contribuiu significativamente para estudo da administração foi *Henry Fayol* (1841-1925), seu trabalho foi considerado uma das maiores contribuições para o campo da gerência e da administração. Foi seguidor de Taylor, entretanto se preocupava mais com os níveis organizacionais da direção administrativa do que no trabalho nas fábricas.

FAYOL ainda aponta como bases para a administração Geral, que segundo ele, constitui um dos modelos da estrutura capitalista: os princípios da divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, hierarquia, centralização, remuneração, iniciativa e outros, enfim fazendo com que haja no interior da empresa capitalista o processo de desvalorização do trabalhador.

Neste paradigma de idéias observamos que tanto Taylor quanto Fayol evidenciam o estruturalismo e o funcionalismo da economia capitalista, onde se subordina o trabalho ao capital e ao controle por parte da direção do processo produtivo, elementos que constituem a lógica do modo de produção capitalista.

Na busca de uma explicação para o processo de dominação capitalista sobre o trabalhador, PARO enfatiza:

É razoável que isso aconteça, na medida em que tal concepção reflete o próprio processo capitalista de produção, em sua realidade e tendência, inspirando-se nele e ao mesmo tempo forçando-o e buscando sua legitimação. Em tal processo, a atividade diária do trabalhador

fica reduzida a tarefas parcelares e repetitivas, concebidas por outras pessoas para atender aos interesses da racionalidade capitalista. (PARO, 2000, p. 65)

Outro teórico *Henry Ford* (1945 à 1973), desenvolve a teoria do fordismo que também atingiu altos índices de produtividade capitalista. Ainda para HARVEY (1993, p.122), ao falar do fordismo esclarece: “Este sistema administrativo, buscava obrigar ao trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade, mais também, para dar ao trabalhador renda e tempo de lazer suficiente para que consumisse os produtos produzidos em massa e em quantidade cada vez mais crescentes”.

Verifica-se que no período histórico do “fordismo”, resultou em aumento do padrão de vida e crescimento estável, porém, acompanhado de graves problemas sociais e fortes movimentos do povo em busca de melhoria da condição de vida. É importante também destacar que apesar do “fordismo” ter trazido para os trabalhadores uma co-gestão em que estes se organizavam por meios de instituições representativas, o poder de decisão ainda se limitava as determinações da direção dessas instituições.

Outro movimento destacado neste item é o burocratismo que foi instituído por Marx Weber, como sistema da administração que visava a racionalidade integral. Este sistema se definia com os princípios: da divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência, separação entre a propriedade e a administração e profissionalização de funcionários. Apesar de todas essas mudanças defendidas por Marx Weber, a situação do trabalhador também de nada mudou, pois se percebe que todo o poder de decisão passado ao trabalhador ainda era ideologicamente idealizado e representado pelos interesses da economia capitalista, isto é, esta

proposta de participação do trabalhador nas tomadas de decisão era apenas uma forma de se obter a colaboração do trabalhador para o fortalecimento do capitalismo.

Compreende-se que todos esses teóricos que refletem o processo de transformação histórica da administração contribuíram de forma marcante para o contexto educacional, no que tange a formação do perfil do administrador e esses modelos organizacionais da indústria capitalista interferiram e ainda continuam interferindo no interior da escola, pois a escola não caminha sozinha, e sim esta dentro de todo esse processo de dominação de classes do sistema de produção capitalista.

Desta forma, é que a Administração Escolar na década de 20 no Brasil, foi fomentada por toda essa visão empresarial dos modelos aqui citados, em que a organização é imposta numa proposta estruturalista e burocrática, e o poder de decisão era limitado pelas determinações do administrador escolar, e que este correspondia aos anseios e necessidades da indústria capitalista.

Nos últimos 50 anos houve muita discussão sobre o assunto quando se fala em administração escolar. Um grande grupo de intelectuais brasileiros defende a idéia de administrar uma escola, sobretudo a pública, sem fazer uso das teorias gerais da administração. Defendem a tese de que administração escolar é uma atividade específica e deve ter teorias próprias. Por outro lado, outro grupo de estudiosos acredita e defende que a Administração Escolar, mesmo tendo suas especificidades, deve estar inserida no contexto da administração geral. Justificam a posição afirmando que fatores históricos, sociais, políticos, religiosos e científicos determinam o direcionamento a visão de uma época. Defendem de que não existe educação fora da realidade e não existe administração escolar fora do contexto histórico.



## 2.2 PRINCIPAIS ABORDAGENS CONCEITUAIS SOBRE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

Apresentam-se aqui algumas abordagens das principais concepções sobre gestão e administração.

### 2.2.1 Diferenças Teóricas entre Administração e Gestão

Gestão e administração são palavras muito comuns no cotidiano, não apenas de administradores, mas também no vocabulário de praticamente todas as pessoas. Tão trivial quanto a intimidade com estes termos, é o intercambiamento entre eles, o que leva muitos a compreendê-los como sinônimos.

Mesmo em produtos acadêmicos, isso parece ser verdade. Por exemplo, FERREIRA (1997, p. 46), que aborda no início de sua obra a temática “gestão ou administração?”, faz um paralelo desta problemática para outras línguas, quer seja francesa ou a inglesa. Assume para o português a mesma postura que ele alega ser ponto comum para os outros idiomas, ou seja, não há uma clara definição entre os termos. Em sua análise, coloca gestão como mais apropriada para ação sobre o bem privado, e administração, o correto sobre o bem público.

É fato que, no decorrer da obra, a utilização, por Ferreira, das duas palavras de forma indiscriminada, prova que suas explicações não esgotaram o assunto, e deve-se ressaltar que não era intenção do autor exauri-lo, devido às poucas linhas dedicadas à questão.

TREWATHA (1979, p.26-27), fala dos primórdios da administração, “ainda não de empresas, mas sim, de outras organizações como o exército de Alexandre, o Grande e César. Relata os primeiros estudos sobre administração na Grécia antiga, não só por Platão, mas já por Sócrates, o qual defendia a universalidade dos princípios administrativos, ainda que sem enunciá-los”. Talvez daí tenha surgido este elo entre administração e o bem público, haja vista o estudo de estes filósofos serem mais sobre as instituições estatais, afinal era basicamente este o tipo de objeto que possuíam para fazer inferências.

Sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será se souber do que precisa e se for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, duma família, duma cidade, ou de um exército (...). Não é também uma tarefa (...) Portanto, Nicomaquides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres, pois os afazeres privados diferem dos públicos somente em magnitudes, em outros aspectos são similares; mas o mais importante é que nenhum destes pode ser gerado sem homens, nem os afazeres privados são gerados por uma espécie de homem e os públicos por outra (...) (Platão e Xenofonte: Sócrates discursus, Book III, in KOONTZ, O'DONNELL, 1978, p.19).

Porém, como eles próprios pregavam a universalidade da administração, não seria possível usar como diferenciação sobre o bem público ou privado. Seriam afinal, vocábulos equivalentes? A busca, então, foi conduzida para os dicionários.

Os dicionários da língua portuguesa trazem as duas palavras - gestão e administração - como sinônimas entre si. Mostram que suas origens vêm do latim, e mesmo possuindo estruturas diferentes, são traduzidas de forma semelhante enquanto sentido de ação, como bem relata o Novo Dicionário Aurélio - Século XXI:

Gestão - [Do lat.gestione] s.f.; 1. Ato de gerir; gerência, administração.

Administração - [Do lat. Administratione.] 1. Ação de administrar. 2. Gestão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo, regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura. Funcionamento de uma

organização (empresa, órgão público etc.). 5. Prática desses princípios, normas e funções. 6. Função de administrador; gestão, gerência.

Os tradutores do livro Administração: tarefas, responsabilidades e práticas, de Peter Drucker, fazem a seguinte ressalva (DRUCKER, 1975, p.5): “Nos EUA se distinguem ‘management’ de ‘administration’ e se emprega muito mais a primeira. Aqui poderíamos usar, respectivamente ‘gestão’ e ‘administração’, mas seríamos minoria”.

### 2.2.2 Práticas Semelhantes entre Gestão e Administração

Talvez seja relevante apontar determinadas semelhanças. Este é o caso para a existência de qualquer uma das duas, quer seja gestão ou administração há a necessidade da influência sobre terceiros, ou seja, devem-se exercer ambas sobre o indivíduo, para coordená-lo, orientá-lo e dirigi-lo. Compartilham desta idéia pessoas como Tead (1972), Drucker (1975), Trewatha (1979), Allen (1974), Koontz (1978), Barnard (1971), Fayol(1960), Taylor (1990) e Sócrates, entre outros.

### 2.2.3 Algumas Considerações

Esgotar qualquer assunto parece impossível, principalmente este dilema Gestão e Administração. O termo gestão é novo, com a força que possui hoje, até mesmo na academia, e será difícil assumir algumas constatações. “A verossimilhança tende a dominar o espírito da multidão, ou seja, as pessoas aceitam mais o que parece verdadeiro do que aquilo que realmente é” (Platão in: PARRA FILHO, SANTOS, 2000, p.36).

A administração não existe por si só e em si só. Precisa das outras funções corporativas para existir e do objeto para agir. Como os estudos de sua participação nos cargos bem relatam, a administração evolui de uma intensidade mínima até uma máxima, mas nunca é única.

Já a gestão, também, não é o cargo, ou melhor, seria o imperativo do cargo. Seria administração, comercial, contabilidade, finanças, segurança e técnicas, cada qual em sua medida e em seu lugar, sempre observando as necessidades da situação onde está inserida.

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingirem os objetivos de uma organização eficiente e eficaz.

Gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Gestão da educação significa ser responsável por garantir a qualidade de uma mediação no seio da prática social global, que se constitui no único mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana de cidadãos. Segundo FERREIRA (2004, p. 306-307) "seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura ser cumprida - uma educação comprometida com a "sabedoria" de viver junto respeitando as diferenças, comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida"

## 2.3 ESTABELEECER AS DIFERENÇAS ENTRE DEMOCRACIA E PARTICIPAÇÃO

Para uma melhor compreensão aborda-se a seguir algumas das principais concepções sobre democracia e participação.

### 2.3.1 O que é Democracia?

Democracia é um conceito e como tal implica variadas interpretações que dependem da visão de sociedade que cada autor ou corrente teórica pressupõem. Uma definição mínima de democracia pode consistir, por exemplo, na idéia da democracia como governo do povo, o que significa considerá-la como sinônimo de soberania popular.

Coutinho ao discutir o conceito afirma que democracia é “regime que assegura a igualdade, a participação coletiva de todos na apropriação dos bens coletivamente criados” (COUTINHO, 2000, p.20). Este autor está preocupado com uma idéia de democracia substantiva, ou seja, que implique em igualdade de condições de vida para todos.

Apesar de não ser incomum o debate sobre democracia a partir de uma discussão substantiva sobre as condições de vida, o conceito de democracia tem uma relação mais imediata com as formas de deliberação sobre a vida coletiva, perspectiva que se pode chamar de procedimental. Mais precisamente, democracia nos remete a forma como as decisões sobre a vida coletiva são tomadas.

Sobre isto, BORÒN (2001, 176-177), diz que “uma democracia (...) remete a um modelo ascendente de organização do poder social. (...) O mercado, ao contrário, obedece a uma lógica descendente: são os grupos beneficiados por seu

funcionamento (...) que têm a capacidade de 'construí-lo', organizá-lo e modificá-lo à sua imagem e semelhança". No mesmo sentido avalia CHAUÍ que:

[...] a democracia, modelada sobre o mercado e sobre a desigualdade sócio-econômica, é uma farsa bem sucedida, visto que os mecanismos por ela acionados destinam-se apenas a conservar a impossibilidade efetiva da democracia. Se na tradição do pensamento democrático, democracia significa: a) igualdade, b) soberania popular, c) preenchimento das exigências constitucionais, d) reconhecimento da maioria e dos direitos da minoria, e) liberdade; torna-se óbvia a fragilidade democrática no capitalismo. (CHAUI, 1997, p.141).

Estas duas passagens nos indicam que mesmo considerando a democracia como método de tomada de decisão sobre a vida coletiva, a questão da igualdade entre os sujeitos está permeando todo o debate. Posto que as condições desiguais de vida, geradas pelo modelo capitalista impõem restrições ao desenvolvimento pleno da democracia.

Para além da necessidade de enfrentar os ditames do mercado, APPLE (1997, p.15) ressalta também que a discussão sobre a democracia, em especial na educação, encontra dificuldades atualmente, inicialmente porque "o significado de democracia é (...) ambígua (...), e a conveniência retórica dessa ambigüidade é mais evidente do que nunca", pois tem se prestado a democracia aos mais diversos usos e acaba ela justificando ações políticas, portanto públicas, que permitem manobras muitas vezes absolutamente autoritárias.

De outro lado, APPLE (1997, p.15) também avalia que não é incomum "pessoas dizerem que a democracia se tornou simplesmente irrelevante, que é ineficiente ou perigosa demais num mundo cada vez mais complexo".

Mas, ainda APPLE (1997, p.17) afirma que "a democracia para ser eixo de organização da vida social precisa ser disponibilizada, isto é, as pessoas precisam

ter acesso a oportunidades e condições de experimentá-la e assim entender o que significa essa forma de vida em sociedade”.

Porém, na prática ainda há problemas com a concepção de democracia ou com a forma como as pessoas a enxergam e a entendem. Estão de certa forma acostumadas a confundir a democracia com o ato de escolha de representantes que se realiza nos períodos eleitorais. Entretanto, este é apenas um dos procedimentos construídos historicamente para que a democracia se exerça como soberania popular. Neste procedimento está implícita a delegação pelo povo de poderes a representantes temporários (vereadores, deputados, senadores, prefeitos, governadores, presidentes) para tomarem decisões sobre a vida coletiva numa determinada esfera. A esse respeito, CAMARGO & ADRIÃO, olhando para a democracia como princípio e método, afirmam:

Como princípio, articula-se ao da igualdade, proporcionando a todos os integrantes do processo participativo a condição de sujeito, expressa no seu reconhecimento enquanto interlocutor válido. (...) Como método, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de interferência e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios (CAMARGO & ADRIÃO 2003, p.30 - 31).

No caso brasileiro, estes representantes são avaliados a cada quatro anos e reconduzidos (reeleitos) ou destituídos (não reeleitos). Mas cabe lembrar que a Constituição de 1988 introduziu outros procedimentos como referendo, plebiscito e a iniciativa popular legislativa, participação em conselhos, para ampliar a participação da população na tomada de decisões. Entretanto, todos estes procedimentos implicam no reconhecimento de que o que sustenta o processo democrático é a relação representante/representado, o que exige que os mandatos sejam

acompanhados e avaliados pela população, sejam o mandato do presidente da república, do representante dos pais no conselho escolar ou o mandato do diretor da escola.

Mesmo sendo um pouco forçado o raciocínio, toma-se como exemplo o caso da gestão escolar: na maioria das escolas públicas que realizam eleições para compor o seu quadro dirigente, encontram-se professores, funcionários, alunos e seus familiares que reconhecem na direção não um representante da comunidade escolar, mas alguém que possui o poder de decidir tudo ao seu modo e, pior, não observa-se aí um grande problema, uma vez que avaliam que a elegeram exatamente para isto: para fazer por eles. Na prática, o que esta direção possui é um mandato imperativo, na medida em que os interesses particulares, por melhor que possam parecer, acabam representando prioridade sobre os interesses coletivos (BOBBIO, 2000, p.37) e isto burla qualquer alternativa de desenvolvimento da participação do “*demos*” que compõe a democracia na prática governamental.

Com este exemplo, pode-se procurar sintetizar uma compreensão de democracia como método de tomada de decisão, que define procedimentos para as escolhas e que estes procedimentos remetem sempre a relação com o povo, seja o conjunto de moradores da cidade, do país, seja a comunidade escolar, fonte última de soberania, portanto, um como processo de regulação da vida coletiva.



### 2.3.2 O que é Participação?

#### Segundo BODERNAVE:

Participação vem da palavra “parte”, fazer parte de algum grupo ou associação, tomar parte numa determinada atividade ou negócio, ter parte, fazer diferença, contribuir para construção de um futuro melhor para nós e para as futuras gerações. (A abordagem é sempre do ponto de vista da participação ativa e nunca passiva, ou seja, um mero participante, aquele que faz parte, mas não contribui para mudanças decisivas para a sociedade). A participação é o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata de realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros (BODERNAVE, 1995, p. 22-23).

O sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, que passou a vida lutando em favor da democracia econômica e social, define:

Participação é um dos cinco princípios da democracia. Sem ela, não é possível transformar em realidade, em parte da história humana, nenhum dos outros princípios: igualdade, liberdade, diversidade e solidariedade. Falamos aqui de participação em todos os níveis, sem exclusão prévia de nenhum grupo social, sem limitações que restrinjam o direito e o dever de cada pessoa tomar parte e se responsabilizar pelo que acontece no planeta. Em resumo, cada um de nós é responsável pelo que acontece nas questões locais, nacionais e internacionais. Somos cidadãos do mundo e, portanto, co-responsável por tudo o que ocorre. A única forma de transformar este direito em realidade é através da participação (SOUZA, 1995, p. 22-23).

#### Princípios da participação segundo BODERNAVE:

1. A participação é uma necessidade humana e, por conseguinte, constitui um direito das pessoas. Como são necessidades básicas a alimentação, saúde, educação, o ser humano tem a necessidade de refletir sobre algo, autovalorizar-se, expressar-se e por fim participar. Privá-lo disso, mutila sua personalidade;
2. A participação justifica-se por si mesma, não por seus resultados. Uma vez que a participação é uma necessidade e um direito, ela deve ser levada a efeito independente de atingir seus objetivos ou não;
3. A participação é um processo de desenvolvimento da consciência crítica e de aquisição de poder. Pessoas antes passivas e conformistas transformar-se-ão em pessoas ativas e críticas, ocorrendo descentralização e distribuição do poder;

4. A participação leva a apropriação do desenvolvimento pelo povo. O povo é co-participe co-responsável pelo sucesso ou pelo fracasso do projeto;
5. A participação é algo que se aprende e se aperfeiçoa. Com a prática e autocrítica, a participação vai se aperfeiçoando;
6. A participação pode ser provocada e organizada sem que isto signifique necessariamente manipulação. Pode até ter objetivo de manipular um grupo em determinada situação (o que é desaconselhável), mas é dever do poder público propiciar todos os meios para que a população participe e dêem um caráter de maior legitimidade a seus atos;
7. A participação é facilitada com a organização e a criação de fluxos de comunicação. Distribuir tarefas de acordo com os talentos e fazer saber a todos que, quem, onde e o porquê dos acontecimentos, faz com que a participação seja eficiente e eficaz;
8. Devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar. Há pessoas tímidas e pessoas extrovertidas, cada um tem seus limites e individualidades. Querer uniformizar comportamentos torna as pessoas anti-naturais e mata a participação;
9. A participação poderá resolver conflitos, mas também poderá gerá-los. É um erro esperar que a participação traga, necessariamente, a paz e ausência de conflitos. O que ela traz é uma maneira mais evoluída e civilizada de resolvê-los. A participação tem inimigos externos e internos: em nossa sociedade classista e hierárquica nem sempre se aceita o debate com "inferiores" na escala social ou de autoridade. Dentro do próprio grupo haverá pessoas que, mesmo admitindo que todos são iguais, consideram-se "mais iguais" que os demais;
10. Não se deve "sacralizar" a participação: ela não é panacéia nem é indispensável em todas as ocasiões. Definitivamente não é um remédio para todos os males. Haverá momentos em que ela não se fará necessária, mesmo porque o poder público foi constituído para gerir a coisa pública levando em conta o princípio da eficiência e eficácia e deverá fazê-lo visando sempre a finalidade pública, com ou sem a participação (BODERNAVE, 1995, p.12 -15.).

### Seguindo a discussão de PATEMAN:

Graus e níveis de participação podem ser permitidos e até estimulados em diferentes estruturas organizacionais. Apresenta conceitos que caminham da *pseudoparticipação*, *participação parcial* e *participação plena*. E seriam essas diferentes formas de participação, aliadas à cultura e ao poder das organizações além é claro, do processo histórico e político mais amplo, que dariam o ambiente para a conformação das estruturas de autoridade e de "governo" das instituições. (PATEMAN, 1992, p.95)

Ainda, segundo PATEMAN e a discussão que faz a partir de vários teóricos da democracia,

*Pseudoparticipação* se refere a um "método de tomada de decisão" somado a "técnicas utilizadas para persuadir os empregados a aceitarem decisões já tomadas" (p.95). Já, a *participação parcial* seria "um processo no qual duas ou mais partes influenciam-se reciprocamente na tomada de decisões, mas onde o poder final de decidir pertence apenas a uma das partes" (p.97). A *participação plena*, por sua vez, seria o "processo no qual cada

membro isolado de um corpo deliberativo tem igual poder de determinar o resultado final das decisões” ( PATEMAN, 1992, p. 95-98).

BODERNAVE, 1983 (p.12-15) discute, ainda, que a prática da participação envolve a satisfação de uma necessidade tão ou mais importante que a solução de problemas e da conquista e satisfação de direitos básicos, qual seja a de interagir com outros, a de auto-expressar-se, o de desenvolver o pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas e a valorização de si mesmo pelos demais. Afirma que a participação, ainda que concedida, “encerra em si mesma um potencial de crescimento da consciência crítica, da capacidade de tomar decisões e de adquirir poder”. Pode-se dizer que essa reflexão está bem próxima do que hoje é chamado, por falta de uma palavra mais adequada em português, de “empoderamento”.

PATEMAN (1992, p.101) ressalta a função educativa da participação “em seu sentido mais lato, incluindo tanto o aspecto psicológico, quanto o traquejo em habilidades e procedimentos democráticos”. BODERNAVE (1983, p. 12-15), na mesma linha, afirma que a “habilidade de participar cresce rapidamente quando existem oportunidades de praticá-la”. STORCH (1985, p. 151) acrescenta a esse debate que o desenvolvimento de processo participativo planejado está diretamente ligado ao emprego de estratégias educacionais e estruturais. Segundo o autor as estratégias incluem “treinamento em relações humanas para supervisores, programas de comunicação, laboratórios de sensibilidade, planejamento de carreira etc.,” com um papel central dado à informação. As estruturais, por sua vez, dizem respeito a “redesenho de cargos, redistribuição de responsabilidades decisórias, sistemas de remuneração, criação de grupos-tarefa etc.”.

BODERNAVE, (1983, p.14), salienta ainda que “o grau de controle na tomada de decisões pelos membros de uma organização, assim como o nível de importância

das decisões em que podem participar são questões-chaves num processo participativo e que estes, associados às crenças, valores, estrutura e perfil da direção de uma organização, podem favorecer ou impedir o exercício da participação de seus membros”.

BODERNAVE, afirma ainda que “níveis de importância são as seguintes decisões, em ordem decrescente: formulação da doutrina e da política da instituição; determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; elaboração de planos, programas e projetos; alocação de recursos e administração de operações; execução de ações e avaliação dos resultados”.

Ressalta-se a afirmação de JACOBI (2004, p. 24) quando diz que “embora os mecanismos de participação tenham avançado e se institucionalizado, é preciso que se garanta algum poder de decisão, pois sem isto, não há participação de verdade”.

Ainda segundo JACOBI (2004, p.9):

O principal desafio que se coloca é o de construir uma ordem societária baseada na articulação da democracia política com a participação social, representada por uma maior permeabilidade da gestão às demandas dos diversos sujeitos sociais e políticos. Essa perspectiva abre a possibilidade de buscar a articulação entre a implantação de práticas descentralizadoras e uma engenharia institucional que concilia a participação com heterogeneidade, formas mais ativas de representatividade.

A participação é conquista, porque não existe participação suficiente e acabada, pois ela é infundável, em constante vir a ser. Dentro desse processo, a participação efetiva e real deverá ser construída e não considerada como uma dívida ou presente, pois, desta forma, a reduziríamos à tutela e ao assistencialismo e delimitaríamos os seus espaços de participação.

## 2.4 GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO PARTICIPATIVA

No final da década de setenta e início de oitenta, a sociedade brasileira enfrenta sérias crises políticas e econômicas que repercutem em seus diversos setores. Essas crises, refletidas no sistema educacional, exigem novas proposições para um contexto de cunho mais democrático. Tais propostas, em suas concepções, defendem uma escola pública democrática e de qualidade, o envolvimento dos agentes educativos nas decisões. As manifestações de lutas dos trabalhadores em educação, ocorridas nesse período, tiveram como eixo as mudanças na gestão e na organização da escola, assim como a luta por uma política de valorização do magistério.

### 2.4.1 Gestão Democrática

Nesse contexto de luta pela construção da democracia e de instalação do processo de democratização da educação brasileira é que a Carta Constitucional de 1988 institui a "democracia participativa" e a possibilidade do povo exercer o poder "diretamente" através da Gestão Democrática do Ensino Público (Art. 206, inciso VI). Posteriormente, foi reafirmado no Artigo 3º da LDBEN de 1996 - e nas Constituições de vários Estados, o princípio da Gestão Democrática. Princípio este que veio ser reforçado, mais tarde, no Plano Nacional de Educação elaborado pelo Ministério da Educação em 1998:

A eficiência e eficácia da gestão exigem, portanto, uma política específica dirigida em termos das seguintes diretrizes: formação de quadros técnicos qualificados e permanentes no Ministério da Educação e nas secretarias estaduais e municipais e especialmente no que diz

respeito aos sistemas de informação, avaliação e planejamento, a desburocratização e a descentralização da gestão, especialmente através de uma maior autonomia das escolas, às quais devem ser repassados, automaticamente, os recursos necessários à manutenção do cotidiano escolar, uma gestão democrática e participativa especialmente no nível das escolas, mas também através dos conselhos Estaduais e Municipais, que assegure a fiscalização do uso e destinação adequada dos recursos disponíveis (MEC,1998, p.78).

Nessa perspectiva, a incorporação da Gestão Democrática do Ensino Público na forma da Lei significa, para os trabalhadores em educação e outros segmentos progressistas da sociedade, foi vista como a possibilidade de se forjar uma cultura de participação, na qual a comunidade pudesse vir a exercer o acompanhamento e o controle social, sobre as ações da administração pública. Desta forma, a Gestão Democrática reflete o desejo de uma sociedade que rejeita o autoritarismo, o clientelismo, o assistencialismo e a corrupção e, ao mesmo tempo, propõe introduzir novas bases sociais e políticas que impeçam os velhos acordos entre as elites.

Nesse sentido, a gestão democrática por promover a instituição de direitos à comunidade traz consigo "germes" da transformação social. Desta perspectiva, é que vemos as possibilidades de juntos podermos chegar à diversidade, avançar para criar espaços públicos transnacionais, onde seja possível outra noção de direitos. Não os direitos abstratos, que existem para mascarar as desigualdades, mas os direitos organizados e concebidos politicamente que desmascaram as desigualdades sociais.

MACHADO (2000, p.80), traz a definição de gestão democrática, que "é a participação da comunidade na gestão das unidades escolares". Machado também informa que, para que a gestão ocorra no âmbito da prática, há necessidade de que se tenha uma escola com maior autonomia. São necessários objetivos educacionais e de gestão colocados com clareza e sinceridade.

Para TEDESCO (2000, p. 80) “um maior dinamismo na gestão da escola pública implica em considerar as potencialidades de descentralização e maior autonomia das escolas”.

A gestão suscita o trabalho coletivo, valoriza os agentes sociais da escola e contribui para o alcance de um bom ambiente de trabalho. BARROSO citado em MACHADO (2000, p.88), nos informa que “grande função da gestão não é racionalizar objetivos pré-determinados, mas ser capaz de negociar, momento a momento, a pluralidade dos consensos”.

Para LIBÂNEO (2001, p.20), existem pelo menos duas maneiras de ver a gestão centrada na escola. “A primeira significa liberar boa parte das responsabilidades do Estado, deixando para a escola e a comunidade, o planejamento, a organização e a avaliação dos serviços educacionais. A segunda maneira seria valorizar a ação concreta dos profissionais na escola, dando autonomia e participação, sem desobrigar o Estado de suas obrigações”.

Para OLIVEIRA (2002, p.136), o termo gestão democrática da educação significa “a defesa de mecanismos mais coletivos e participativos de planejamento e administração escolar, representa a luta pelo reconhecimento da escola como espaço de política e trabalho, em diferentes interesses podem se confrontar e dialogar em busca de conquistas maiores”.

Tais conquistas podem ser compreendidas como a participação, a qualidade e autonomia política, na medida em que defende a escola OLIVEIRA (2002, p.136), “como o espaço de explicitação da política, da possibilidade da própria escola refletir sobre si mesma e adequar-se à realidade local como exercício de autodeterminação”.Esse exercício vai culminar na conquista de formas de gestão que, certamente, não será autoritária, burocrática e hierarquizada. É mister ressaltar

do reducionismo e compartimentalização do termo autonomia político que para a administração pública passou a ser entendida como autonomia administrativa, pedagógica e financeira. Isso significou um grande avanço, pois possibilitou a participação dos diversos segmentos escolares nos processos de tomada de decisão da escola, ou seja, abriram-se espaços institucionais que ensejam o avanço democrático na escola.

Para OLIVEIRA (2002, p. 137), o fato de se instalar a partir das reformas iniciadas nos anos de 1980 e consolidadas nos anos de 1990, a possibilidade de cada escola elaborar sua proposta pedagógica, definir calendário, eleger seu diretor, organizar a constituir órgãos colegiados para administrar recursos, constitui-se em grandes conquistas.

A Gestão Democrática da Escola pressupõe a participação dos sujeitos que dela fazem uso e nela trabalham, nas discussões e decisões que dizem respeito à realização do trabalho pedagógico. É a socialização do poder. Resumindo: é o processo político por meio do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na realização de sua função social.

#### 2.4.2 Gestão Participativa

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Segundo os diversos autores consultados, participação é um termo amplo e abrangente.



Para SILVA (1987, p. 869), “é um termo genérico usado em sociologia, às vezes como sinônimo de integração para indicar a natureza e o grau de incorporação do indivíduo ao grupo. Outras vezes, como norma ou valor pelo qual se avaliam tipos de organização social, econômica, política, etc.”.

Para BODERNAVE (1994, p. 10), “a participação é uma atividade inerente a todo ser humano e está relacionada não somente à resolução de problemas, mas à autopromoção e ao prazer”.

Ao tratar do problema da participação, DEMO (1998, p.18) diz que este “é um processo de conquista infundável”. Não existe, portanto, para esse autor, participação pronta nem acabada. Quando se pensa que o processo se completou, na verdade, ele apenas começou. Essa concepção de participação processual se adequa muito ao debate que atualmente vem se desenvolvendo nos meios acadêmicos de que não existe mais verdade definitiva, e que todo conhecimento é passível de questionamentos.

E, para que haja questionamentos, se faz necessária a participação constante daqueles que estão produzindo novos conhecimentos. FAUNDEZ (1993, p.32), falando da importância da participação no processo educativo, diz que “a participação é um elemento chave na produção do conhecimento, no estabelecimento das necessidades básicas da comunidade, na busca de soluções e, principalmente, na transformação da realidade”. Nesse sentido, participar com qualidade é democratizar o conhecimento produzido e fazer com que esse conhecimento seja revertido para a melhoria das condições de vida da maioria da população.

Seguindo a mesma perspectiva de análises, SILVA (1987, p. 870) faz a seguinte afirmação: “é ponto pacífico que o desenvolvimento não pode ser adotado

como meta e que a essência do desenvolvimento social é a participação". Afirma também que "a participação pode ser ainda ativa no sentido de pensar, agir e sentir em comum, e também passiva ou simpática, quando se atinge uma comunhão sentimental e espiritual com o grupo" (ibid, p. 869).

Ainda na tentativa de explicar o que é participação, destacam-se os diferentes tipos de participação, com os quais BORDENAVE trabalha. Considerando-se que a participação tanto pode ser instrumento de conquista da democracia como pode ser utilizada como objeto de controle da minoria sobre a maioria, faz-se mister ressaltar esses tipos de participação de fato, participação espontânea, participação imposta, participação provocada, participação concedida, para compreendermos que, ao longo da história, a participação - como qualquer outro conceito - foi assumindo diferentes conotações e, obviamente, complexificando-se em virtude das mudanças sociais que exigem do sujeito novas formas de envolvimento.

1. Participação de fato: Desde os primórdios o homem teve uma participação de fato quer no seio da família, quer na produção dos bens necessários à subsistência, ou no culto religioso, nas festas, na defesa contra o inimigo. Participação espontânea - É aquela que leva as pessoas a organizarem grupos de vizinhos, de amigos sem objetivos estabelecidos, claramente, a não ser a satisfação das necessidades de receber e dar afeto, de pertencer, de obter reconhecimento e prestígio. Enfim, é uma forma de participar por prazer de contribuir com algo, de realizar e ser reconhecido;
2. Participação imposta: Nesse caso, as pessoas são obrigadas a fazer parte de grupos ou desenvolver determinadas atividades. Tomemos como exemplo os rituais de iniciação dos jovens nas comunidades primitivas e a obrigatoriedade do serviço militar na sociedade moderna;
3. Participação voluntária: Consiste na criação do grupo pelos próprios membros. A definição de metas e objetivos é uma criação e uma organização do grupo. Esse é o caso dos sindicatos e associações de profissionais, partidos políticos, as sociedades de cunho capitalista;
4. Participação provocada: É aquela provocada por elementos que orientam as pessoas a atingir seus próprios objetivos ou usam do artifício da manipulação para atingir as metas preestabelecidas por elas;
5. Participação concedida: Esse tipo se constitui como parte do poder ou da influência exercida pelos subordinados e legitimada pelos mesmos e pelos superiores. Um exemplo desse modo de participação é o planejamento participativo. (BORDENAVE, 1995, p.12 e ss.).

Falando sobre a participação concedida, DEMO (1996, p. 18) alerta para o fato de que “a participação não pode ser compreendida como uma concessão ou como um presente, isto porque, concebida dessa forma, ela se torna desprovida de um fator de fundamental importância para o processo de participação, a conquista”.

Como se vê no conceito moderno, a participação social é definida como o elemento que vai possibilitar a diminuição das desigualdades e que vai contribuir decisivamente para a construção do processo de democratização e do desenvolvimento da sociedade.

Nesse sentido, DEMO (1996, p. 19), aponta para os diversos objetivos da participação: “autopromoção, realização da cidadania, implementação de regras democráticas de jogo, controle de poder, controle da burocracia, negociação, cultura democrática”, aspectos que, sem dúvida, são essenciais para a superação da exclusão social e para a conquista de uma melhor qualidade de vida nos mais diversos modelos societários.

Visto os diferentes tipos de participação se faz necessário explicar o termo Gestão Participativa. Pode-se comparar a Gestão Participativa com Gestão Gerencial ou “dita democrática” respaldada em propósitos modernizantes.

O discurso “modernizante” faz uso dos mesmos conceitos defendidos pelos propósitos democratizantes, quais sejam: democracia, participação, descentralização. Entretanto, o conteúdo latente apresenta interesses diferenciados. O que se constitui um importante indicativo para o seu questionamento.

Segundo LIMA (2001, p. 74), “essa gestão, dita democrática, valoriza a participação funcional, ou como técnica de gestão em que o sujeito irá apenas integrar-se, estar junto. Caracteriza-se como uma concessão, pois a escola e/ou diretor/a “permite” essa colaboração. Os sujeitos passam a ser parceiros e

colaboradores do processo, e suas opiniões são acatadas em parte, pois as principais decisões vêm de cima para baixo”.

Ainda segundo LIMA (2001, p.75), “é impossível de ser ignorada, diante do contexto atual que cada vez mais propaga a atuação da sociedade civil”. Segundo NOGUEIRA (2004, p. 57), a participação “é utilizada muito mais como forma de atenuar conflitos e/ou divergências do que como espaço de tomada de decisões, negociações. Assim, cogita-se uma participação produtiva dos sujeitos, através da adesão, procurando torná-los aliados, o que possibilita a facilidade para a aceitação de objetivos previamente traçados”.

Sobressai na gestão gerencial a ênfase na democracia representativa, sendo o/a diretor/a um/a gerente, com autoridade técnica e linear. O relacionamento com os segmentos segue a ordem da boa convivência, do/a amigo/a, motivador/a, que respeita as diferenças e está sempre aberto a ouvir o outro, mas que direciona as rédeas das prioridades a serem alcançadas.

As instâncias colegiadas e espaços para outras formas participativas como assembléia e fóruns, porém envolvendo decisões limitadas. Isto porque são apenas formalizadas para captação de recursos, e para referendarem avaliações de controle. São muitos os usos de artifícios de controle que limitam a atuação desses mecanismos como instâncias propulsoras da participação política, a exemplo da pouca transparência na escolha dos membros e ausência de tempos e espaços reais para sua efetivação no projeto de escola. Ou seja, esses elementos são omitidos ou tratados superficialmente, tanto no discurso quanto na prática.

Por conseguinte, se tem-se um/a diretor/a gerente que usa da flexibilidade e criatividade para esclarecer sua equipe da necessidade de alcançar as metas da escola, o resultado disso é um ambiente onde permeia a descentralização de

tarefas, assumidas sem questionamentos. Delega-se tarefas, explicitando o papel de cada um para a consecução dos resultados esperados, o que dá a impressão da existência de uma autonomia (que é só aparente), pois existe apenas realizada sob os mecanismos centralizados de controle.

A prioridade desse tipo de gestão se volta para a mensuração dos resultados finais (matrícula, aprovação, evasão, repetência), desconsiderando o processo. Para tanto, a escola se mobiliza de todas as formas para alcançar esses resultados, utilizando meios como premiação ou castigo, além do forte incentivo de competição entre as unidades componentes da rede.

A preocupação com os resultados, por sua vez, desloca a escola da sua função social, do seu processo e desenvolvimento que é possibilitar aos sujeitos que a compõe a apropriação do conhecimento como instrumento do exercício politizado do poder e da participação política.

Ao invés disso, esse modelo de gestão coloca a escola como “produtora de resultados” e prestadora de serviços (tais como: abrir as portas da escola à comunidade e promover eventos) uma vez que o vínculo com a comunidade situa-se fora do seu contexto e dos seus problemas, situação em que as prioridades são relegadas. A intenção de oferecer serviços e assistência social é uma característica, o que inviabiliza a sustentabilidade de processos democráticos de partilha de poderes.

A participação é o melhor meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Proporciona um maior conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e das relações da escola com a comunidade.

Entre as modalidades mais conhecidas de participação estão os Conselhos de Classe e os Conselhos de Escolas, os primeiros desde a década de 80, sendo que o segundo existem em muitos municípios e estados brasileiros, mas só começa a ganhar corpo a partir da Lei 9394/96 - LDB, que manifesta a necessidade de os estabelecimentos escolares terem uma gestão democrática e participativa.

## 2.5 DIFERENÇAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR X GESTÃO ESCOLAR

Recentemente iniciou-se entre os teóricos da área de Administração Escolar, aquecida pela questão do enfoque empresarial na administração da escola, a polêmica sobre a adequação de se substituir o termo e os princípios da administração pelos da gestão escolar. Esses embates justificam a presente abordagem.

### 2.5.1 Administração Escolar

Na escola brasileira, a forma como a administração escolar foi tratada remonta à disciplina Administração Escolar, ou à habilitação presente nos cursos de Pedagogia que objetivava formar diretores de escola. Esta disciplina também se organizou conservando os mesmos princípios da Administração Empresarial, procurando estudar as mesmas teorias desenvolvidas nas empresas, adaptando-as às escolas.

Para OLIVEIRA (2002, p.134), esta disciplina: "Nos seus trinta, ou pouco mais, anos de existência, nunca deixou de ser um arremedo da Administração de

Empresas e desde os primórdios de sua existência encontrou resistências entre os teóricos da época”.

Essa é uma antiga discussão, e pode ser exemplificada por meio do contexto relacionado ao debate que se travou em Salvador no ano de 1961, por ocasião do I Simpósio da ANPAE (Associação Nacional de Política e Administração da Educação), entre os professores Anísio Teixeira e José Querino Ribeiro, em relação aos diferentes entendimentos da natureza e da função da Administração Escolar e do perfil da formação pretendida para este profissional. Na época, já acontecia embate relativo à formação específica do profissional como Administrador Escolar.

Para TEIXEIRA (1968, p.14), “somente o educador ou o professor pode fazer Administração Escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho”.

Este entendimento prevaleceu por alguns anos, porém, nas décadas seguintes foram criados muitos cursos de Pedagogia que ofereciam a habilitação em Administração Escolar, todos com o enfoque teórico dos pressupostos utilizados na chamada “Administração Científica do Trabalho”. Como consequência deste tipo de formação, o profissional nomeado para a Administração Escolar atuava com os princípios desenvolvidos em sua formação de origem. Com o revestimento da autoridade conferida pela nomeação de chefe político que atua como um burocrata e com o poder instituído do cargo agia como a “encarnação do poder público estatal dentro da escola, delegando responsabilidade e dando ordem aos seus subalternos” (OLIVEIRA, 2002, p.135).

Além de o diretor de escola carregar postura confundida com a do administrador de empresas, ainda se constituía como autoridade local que representava politicamente o poder executivo que o alçara no cargo, devendo representá-lo em eventos ou onde a autoridade educacional necessitasse estar presente.

Nos últimos tempos, outro debate igualmente relevante sobre a questão do enfoque empresarial na administração da escola animou as discussões dos teóricos da área. Trata-se da polêmica substituição do termo e dos princípios da administração escolar pelo da gestão escolar ou educacional. Na literatura educacional administrativa, o termo administração escolar foi exclusivo até recentemente.

Na década de 1970, DIAS (2001, p. 268), promoveu a diferenciação entre os termos, afirmando que a administração compreende as atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, porém, vislumbrou para a gestão nova perspectiva: “A gestão envolve necessariamente estas atividades, mas, em suas formas radicais, parece ir além, incorporando também certa dose de filosofia e política, que, no entender de um autor clássico como Querino Ribeiro, vem antes e acima da administração”.

Para DIAS (2001, p. 268), os estudos de administração não conseguiram tornar completamente claro o real significado do que é administrar. A autoridade que leva à submissão, presente normalmente nas práticas administrativas, não reflete em trabalho satisfatório. Alternativas surgiram, buscando outras formas de condução dos empreendimentos humanos. Houve necessidade de conceito mais abrangente: daí a origem da gestão. O sentido etimológico da palavra administração, que apresenta origem latina - *administratio-ōnis* -, sintetiza-se em: gerir, dirigir, governar.



A palavra gestão deriva também do latim - *gestio-ōnis* - e significa ato de gerir, gerência, administração. Percebe-se, assim, que do ponto de vista do léxico, o significado é praticamente o mesmo, fato que também justifica a utilização desses termos como sinônimos por muitos autores.

DIAS, (2001, p. 269), classifica a administração como uma forma de gestão. Para ele, as formas mais comuns de gestão são: a administração, a co-gestão e a autogestão. "A Administração visa obter o máximo de resultados, com o menor dispêndio de energia, e traduz o conceito de eficiência, ponto de partida dos estudos da administração. O conceito de eficácia, ligado à obtenção dos objetivos e à produção dos efeitos desejados passou a ser incorporado com o tempo. Além da eficiência e eficácia, termos comuns da administração, ganha atualmente notoriedade o elemento qualidade".

As teorias de administração, de maneira geral, partem do princípio da autoridade no qual se estabelecem as relações de poder e configuram o binômio superior-subordinado. Tal autoridade e, conseqüentemente, posição de mando do administrador já eram afirmadas pelos pioneiros da administração. Conforme já abordado, Fayol, por exemplo, propõe como fundamentais, dentre outros, os princípios da autoridade, da hierarquia, da ordem, da unidade de comando. Taylor reafirma a posição de submissão do operário, que não deve se impor, discutir ou ter iniciativa, cabendo-lhe tão somente o cumprimento das determinações superiores sem discussão. Com outros autores, percebeu-se evolução em relação à fisionomia mais humana, porém, pode-se afirmar que a administração nunca abdicou do princípio da autoridade.

### 2.5.2 Gestão Escolar

O conceito de Gestão Escolar - relativamente recente - é de extrema importância, na medida em que se deseja uma escola que atenda às atuais exigências da vida social que é a de formar cidadãos, oferecendo, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

No capítulo “A evolução da gestão educacional, uma mudança paradigmática”, LUCK, analisa a mudança do referencial de administração para gestão que vem ocorrendo no contexto das organizações e dos sistemas de ensino. De acordo com a autora isto acontece como parte de esforço fundamental para a mobilização e articulação do talento humano e da sinergia coletiva, voltados para o esforço competente de promoção da melhoria do ensino brasileiro. Para a autora:

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto (LUCK, 2006, p. 33-34).

Assim, o termo gestão não deve ser encarado apenas como substituto do termo administração. O deslocamento para nova postura traduz tendência que reconhece a importância da participação e planejamento conscientes das pessoas nos seus processos de trabalho. É mister que os participantes tenham consciência de que podem transformar a realidade de sua instituição e ajam de acordo com esta postura no alcance de propósitos. É a concretização da almejada ruptura que agora aponta para novo paradigma, que envolve relações diferenciadas e orientações transformadoras.

É freqüente em todos os setores da sociedade a evolução da idéia de democracia, de participação na tomada de decisão e de compartilhamento de responsabilidades. É dessa forma e no chão da escola que se poderiam vislumbrar as soluções mais adequadas para problemas tangíveis, em contínuo exercício de autonomia e comprometimento.

Não foi ou é objetivo dos adeptos da nova terminologia relacionada à gestão educacional depreciar a administração. Há simplesmente tendência de superação no sentido de recompô-la e redimensioná-la em contexto mais amplo, numa visão de complexidade, dinamicidade e caráter transformador. Lück cita algumas concepções que fazem parte do contexto da gestão educacional, não abarcadas pela administração escolar como, por exemplo, a democratização do processo de construção do projeto político pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização; o entendimento dessa organização como entidade viva e dinâmica, demandando atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que os avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos.

Vários autores com publicações recentes também se posicionam em relação ao assunto. Para BORDIGNON e GRACINDO:

Os termos Gestão da Educação e Administração da Educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes gestão apresentada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas intenção de politizar a ação administrativa; noutras apresenta-se como sinônimo de 'gerência', numa conotação neotecnista dessa prática e, em muitos momentos, gestão aparece como "nova" alternativa para o processo político-administrativo da educação (Bordignon e Gracindo 2001, p.147).

Para ALONSO:

Entendemos por gestão todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. O termo gestão implica desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto (ALONSO, 2002, p.176).

Libâneo (2004, p.101), entretanto, afirma que estes termos podem ser considerados sinônimos, quando: "Gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos".

Dessa forma, percebe-se que a polêmica dos termos ainda está longe de ser superada, pois há muitas divergências. Silva Júnior, que se apóia no escritor português João Barroso, educador que participou da reforma de administração escolar em Portugal, no início da década de 1990, enfatiza a predominância do sentido técnico da gestão e assevera que a concepção de gestão prevalece sobre a de administração.

Desse predomínio decorre a indução do significado de gestão como gestão empresarial, ou seja, o embotamento da produção do significado de gestão educacional. Identificando gestão como gestão empresarial, observa-se a crescente mercadorização dos critérios de gestão educacional, com a prevalência da lógica do mercado educacional sobre a lógica do direito à educação (SILVA JÚNIOR, 2002, p.199).

Considerando todo esse embate concluiu-se que a maior parte dos autores considera a gestão mais afinada com a politização e a socialização. Segundo BORDIGNON E GRACINDO, é devido às conseqüências negativas da forma

descomprometida e neutra como a administração escolar era conduzida particularmente na década de 1970 que esta reação à maneira de encará-la foi fortalecida. Para estes autores (2001, p.147), ainda: “Gestão da Educação é o processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”

Nesse sentido, torna-se valioso o papel do gestor escolar, conforme manifestação de VIEIRA:

Assim, não por acaso, o diretor e/ ou a unidade administrativa dirigente, passam a ser chamados de ‘gestor’, ‘núcleo gestor’ e expressões congêneres. Não se trata, aqui, de uma simples troca de nomes. Na verdade, o que está a ocorrer é o reconhecimento da escola enquanto instituição caracterizada por uma cultura própria, atravessada por relações de consenso e conflito, marcadas por resistências e contradições (VIEIRA, 2001, p.141).

A importância de gestão voltada para a formação da cidadania é caracterizada quando há o exercício das funções política e social. Assim, faz-se necessário superar a concepção de administração multifacetada que envolve apenas a comunidade interna, e contemplar as relações extra-muros, mantendo-se vínculo com as famílias e com a comunidade em geral. A escola, apesar de não ser o único local a desencadear o processo educativo, é espaço privilegiado de ocorrências que representam a transmissão individual ou coletiva de saberes, valores e consciência democrática e humanizadora.

A gestão educacional vem, então, coadunar-se com muito mais ênfase na formação humana dos cidadãos. A respeito do processo de formação mais humanizada, FERREIRA (2001, p. 307), afirma que: “seus princípios são os princípios da educação que a gestão assegura serem cumpridos - uma educação comprometida com a “sabedoria” de viver juntos respeitando as diferenças,

comprometida com a construção de um mundo mais humano e justo para todos os que nele habitam, independentemente de raça, cor, credo ou opção de vida”.

Portanto, deixar de lado sistemas artificiais, burocráticos, rotineiros habituados à manipulação e investir na construção de relações interpessoais, com direções de escolas, habituadas a ouvir os docentes e demais membros, enfim, que mobilizam e articulam os agentes educacionais respeitando suas diferenças e tirando proveito de suas experiências, propiciará, certamente, formação mais humanizada de todos os seus agentes.

## 2.6 FUNÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A construção de uma sociedade mais humana e justa depende do fortalecimento da escola pública. Para tanto, é preciso que elementos como a democratização, autonomia e boa gestão da escola estejam envolvidas no processo. Tais elementos estão diretamente relacionados ao papel do gestor a quem cabe assumir integralmente a sua função.

Segundo FERNANDES E MULLER:

O papel do gestor passa por um processo de transição. No momento, para administrar uma escola, é preciso conhecer e aplicar os novos paradigmas da administração pública. É preciso rever o conceito de gestor escolar, frente às novas exigências educacionais, pois a escola tende a reproduzir, na organização do seu trabalho, as relações de poder que ocorrem na sociedade com suas contradições. Torna-se necessário, também, discutir o papel do gestor escolar em face à nova realidade que se delineia. Isso, necessariamente, passa pela discussão das questões da administração da educação, tendo como centro a problemática vivida no interior da escola, ou seja, aponta a escola como eixo central, na discussão da escola, como um local onde se dá a apropriação de serviços educacionais. Antes de abordar a função e o papel do gestor na escola pública, acredita-se ser oportuno fazer um breve comentário em relação ao exercício do poder na escola. A figura do gestor escolar, mais especificamente por ser ele a maior autoridade no âmbito da escola, pode se tornar um grande obstáculo para que a mesma se torne mais democrática. Por ser o gestor a autoridade máxima na escola, autoridade que lhe é conferida pelo Estado ou Município, ele possui um caráter geralmente autoritário e centralizador, de maneira que estabelece uma hierarquia na

qual ele deve ser o chefe de quem partem todas as ordens na unidade escolar (FERNANDES E MULLER, 2006 p.131).

De acordo com PARO (1997, p. 12), “este tipo de gestor contribui não apenas para a não-implementação de uma gestão democrática na escola, como forma uma imagem da pessoa do gestor, a qual é confundida com o próprio cargo; faz com que o gestor tendencialmente busque os interesses dos dominantes agindo contrariamente aos interesses dos alunos e comunidades”.

Dentre as funções do diretor, além das atividades administrativas e burocráticas, que apresentam um caráter extremamente centralizador e que absorve praticamente a maior parte do tempo do trabalho do gestor escolar, caberá a ele encontrar mecanismo para conciliar o trabalho administrativo e o trabalho pedagógico, mesmo porque não há como suprimir um ou o outro. Ambos são necessários ao gerenciamento da escola. O que tem acontecido, em muitos casos, se não na maioria das vezes, é a preponderância do administrativo sobre o pedagógico.

Neste sentido, FERNANDES e MULLER, afirmam:

O que deve ficar claro para o gestor escolar é que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da unidade escolar. Entretanto, na gestão de uma escola, a preponderância dos aspectos pedagógicos sobre os aspectos administrativos ainda é, para muitos gestores, um grande desafio a ser vencido. Isso se dá devido à forma como a gestão das escolas públicas está estruturada. O papel que o diretor deve ocupar, nesse momento, difere, em muito, daquele burocrata, centralizador do poder, que está a serviço da burocracia e do Estado ou do Município. Ao diretor, cabe romper com essa postura autoritária e de passividade diante das orientações vindas de cima para baixo, como se fosse um funcionário burocrático do sistema. Esse diretor, aqui entendido como sinônimo de gestor deve enxergar em si mesmo um representante de um projeto político-social de educação que passa pela ruptura com um sistema seletivo, excludente, e forjar uma gestão escolar mais aberta, arejada para os anseios populares (FERNANDES E MULLER, 2006, p. 131 e 132).

Na mesma linha de pensamento, afirma STEINER, (2000, p. 5-12) “uma escola deve ser administrada por quem educa e ensina, não podendo haver interferência daquele que atua no Estado ou na economia. Ninguém pode estipular normas adequadas na educação e no ensino, se não estiver ao mesmo tempo atuando neles. Para este autor, as experiências diretas na atividade de ensino devem fluir para dentro da atividade administrativa”.

O gestor deve incentivar a participação, respeitando as pessoas e suas opiniões; desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos das comunidades escolar e local; ajudando a desenvolver competências básicas necessárias à participação como, por exemplo, saber ouvir e saber comunicar suas idéias.

Segundo DOURADO E DUARTE, (2001, p. 24), “A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar, a se sentir responsáveis por tudo que representa interesse comum. Assumir responsabilidade, escolher e inventar novas formas de relações traz possibilidades de mudanças que atendam a interesses coletivos”.

Entende-se que o gestor ainda seja o maior responsável pela gestão da escola. Entretanto, ele não pode deixar de procurar a participação das comunidades interna e externa, principalmente, diante da nova realidade de autonomia da escola. O momento atual exige uma mudança profunda no que diz respeito à idéia de uma equipe que busca concretizar a missão da escola, desenvolver as estratégias necessárias para atingir os objetivos, participativa e compromissadamente, isto é, com a participação dos vários atores que compõem a comunidade escolar e local.

Confirmando, FERNANDES E MULLER (2006, p. 134) afirmam que “o gestor escolar que tem competência é aquele que tem a capacidade de gerenciar a escola



persuadindo os atores que compõem a comunidade escolar interna e externa a abraçarem o projeto de educação da escola por meio da participação ativa desses segmentos e por meio da comunicação, do diálogo, da solidariedade, do comprometimento e do compartilhar”.

ZERO, na mesma linha de pensamento, conclui que:

A função essencial do gestor escolar não está mais centrada na mobilização de recursos, que caracteriza “função logística”, e, sim, na prioridade da “função estratégica” como articulador de ações e reações daqueles que serão afetados. Nesse sentido, é premente coordenar ações para se atingirem intenções não por realizações pessoais, mas que envolvam todos aqueles que compõem o grupo de trabalho. Um bom gestor não é aquele que executa grande número de tarefas, mas o que desencadeia um trabalho participativo, centrado nos fins. Só desse modo se pode garantir tanto a racionalidade interna, quanto a externa do ambiente escolar, num equilíbrio que apenas esse gestor poderá coordenar. (ZERO, 2006 p. 308).

Um dos papéis de grande relevância na função de gestor escolar é o de administrar conflitos. A escola é palco de vários conflitos, local onde convivem diferentes sujeitos que pensam e agem de forma singular. Em consequência, isso desencadeia uma série de conflitos, muitos deles inerentes ao ser humano, sendo que o gestor precisa ser também um gerenciador de conflitos.

Para gerenciar conflitos, CARVALHO E SILVA (2001, p. 33) “afirmam que o primeiro passo é analisar a situação identificando suas origens”. De acordo com esses autores, na escola, há vários tipos de conflitos:

1. Conflito de interpretação: decorre da forma pela qual cada pessoa estrutura opiniões sobre fatos, fenômenos e conceitos;
2. Conflitos de projetos: cada um tem seus projetos pessoais e, muitas vezes, eles estão em desacordo com as possibilidades e/ou disponibilidades do ambiente escolar;
3. Conflitos de poderes: pessoas ocupam cargos e/ou exercem funções específicas nas instituições em que trabalham e isso lhes confere poderes que, em certas situações, não desejam partilhar (CARVALHO E SILVA, 2001, p. 33).

Os níveis de conflitos são também diversos.

1. Pessoais: pessoas pensam e agem de acordo com suas próprias interpretações, projetos e poderes, muitas vezes, conflitantes entre si;
2. Interpessoais: pessoas assumem, num mesmo grupo, diferentes interpretações, projetos e poderes;
3. Institucionais: a escola, por ser um espaço onde a convivência, se caracteriza pela diversidade e apresenta orientações variadas, às vezes contraditórias, para diferenciar processos e ações (CARVALHO e SILVA, 2001, p. 33).

## 2.7 CAPACITAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

De acordo com PAZETO, (2001, p.165-166) em seu artigo em *Em Aberto*, diz “que o maior desafio a ser empreendido em relação à gestão diz respeito à qualificação do gestor, por duas razões. Primeiramente, porque o modelo e o processo de qualificação dos atuais gestores estão ancorados em parâmetros que não comportam as novas demandas institucionais e sociais; segundo, porque a gestão da educação, atualmente, tornou-se um dos principais fatores do desenvolvimento institucional, social e humano”.

A experiência nas organizações escolares tem mostrado que o papel do gestor educacional vem sofrendo, no âmbito das organizações, as conseqüências das lacunas na sua formação básica e da falta de uma formação contínua. As instituições investiram, prioritariamente, na formação de professores, relegando, a um segundo plano, a dos seus gestores, ignorando de certa forma os inúmeros e novos desafios a que estão submetidos esses profissionais, no exercício de suas atribuições cotidianas.

PAZETO, em seu artigo aponta as seguintes exigências e recomendações em relação à qualificação dos gestores:

- a) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação.
- b) Qualificação científica e técnica em gestão de instituições.
- c) Formação continuada, visando associar conhecimentos e experiências, e aprimorar o desempenho pessoal e institucional.

Diz ainda, que “constituem vetores desse processo de qualificação as concepções de educação que visam à formação para a autonomia das pessoas e das instituições; a visão de futuro e de empreendedor; a formação para a gestão centrada na liderança e nos processos de coordenação e de instituições educacionais”.

Neste mesmo enfoque, Maria Aglaê de Medeiros Machado, Coordenadora do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares PROGESTÃO/CONSED, a partir de pesquisa realizada em âmbito nacional sobre as problemáticas básicas da gestão escolar, elaborou a proposta de intervenção, apoiada no entendimento de que a apropriação dos conhecimentos, valores e atitudes, ao longo dessa formação, deve se fazer a partir do contexto escolar e da prática profissional dos participantes, assegurando-lhes o desenvolvimento de competências que os qualifique a cumprir melhor a tarefa de sujeitos da construção do projeto de autonomia e de melhoria do desempenho das escolas públicas estaduais.

A pesquisadora LÜCK, defende a capacitação do gestor como condição prévia a função do gestor e propõe o seu enfoque“

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o

projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo. (LÜCK 2000, p. 29),

Na mesma linha de pensamento TORRES e GARSKE defendem que:

Há que se considerar também que o processo eletivo só será eficaz, quando amparado por critérios que permitam a verificação da competência na sua dimensão técnica e na sua dimensão política. Técnica, no que se refere ao conjunto de conhecimentos, meios e estratégias de ação. Política, no que diz respeito ao compromisso do diretor eleito com o direcionamento a ser dado ao trabalho da escola. Tal direcionamento, entendemos, deve estar consubstanciado na clara determinação de assumir a tarefa educativa da escola: a de ensinar e ensinar bem a todos. (TORRES & GARSKE, 2000, p. 68)

Ainda, TORRES e SIQUEIRA:

Parece-nos mais importante examinar se o candidato [a diretor] se apresenta (...) como alguém interessado na democracia, no fazer coletivo, [e] se esse interesse tem-no levado a tomar atitudes em favor do social. Isto que poderíamos chamar de vocação democrática é um requisito fundamental (...) a mudança de convicções e posturas sobre relações humanas, transformação social, etc. não ocorre tão rápida e formalmente, através de cursos técnicos preparatórios (TORRES e SIQUEIRA, 1997, p. 209).

## 2.8 LEGISLAÇÕES APLICADAS À ESCOLA

O que ocorre normalmente é que o professor que assume a função de gestor escolar teve sua formação voltada para o magistério e nos cursos dessa área, nos quais é comum não ministrarem conteúdos que tratem desse assunto. Então, quando uma pessoa se depara no cargo de gestor escolar além das atividades pedagógicas, ela deverá coordenar as atividades de pessoal da escola para que

eles executem o Projeto Político Pedagógico e garantam uma educação de qualidade.

O gestor escolar precisa conhecer a Legislação relativa à gestão de pessoal no serviço público e, mais especificamente, aquelas que tratam dos servidores na educação. A legislação básica que o gestor escolar deve conhecer é composta por:

1. Constituição da República Federativa do Brasil, Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988;
2. Constituição do Estado do Paraná;
3. Lei 10.172 de 09 de Janeiro de 2001 - Plano Nacional da Educação - PNE;
4. Estatuto do Servidor Funcionários Cíveis do Paraná Lei 6174 de 16/11/1970;
5. Estatuto do Magistério do Estado do Paraná de 22/12/1976;
6. Estatuto da Criança e do Adolescente - Lei nº. 8.060, de 13/07/1990;
7. Lei nº14. 231 - 26/11/2003 - definem critérios de escolha, mediante consulta à Comunidade Escolar, para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná;
8. Resolução nº2847/2005 - estabelece normas complementares para o processo de escolha de Diretores e Diretores Auxiliares dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná;
9. Lei nº15.329 - 15/12/2006 - altera a redação dos dispositivos que especifica, da Lei nº14.231/2003, que dispõe sobre consulta para designação de Diretores e Diretores Auxiliares dos Estabelecimentos de Ensino do Paraná;

10. Lei nº. 9394/96, de 20 de Dezembro de 1996 – Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB;
11. Emenda Constitucional nº. 53, de 06/12/2006 Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica - FUNDEB;
12. Lei Complementar 103/04 - Plano de Carreira dos Professores do Paraná.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste item, será tratado dos aspectos metodológicos da pesquisa, que viabilizaram os elementos necessários à análise de nosso objeto de estudo, que abordou como se dá o processo de Formação dos Gestores Escolares das escolas públicas estaduais do Paraná e a importância em se refletir sobre o papel do gestor escolar na instituição, sobre sua formação e suas atribuições funcionais.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O caminho proposto, para responder aos objetivos deste estudo, foi o do método de investigação descritivo, mediante abordagem qualitativa, na modalidade estudo de caso, na qual a coleta de dados se deu através de perguntas semi-estruturadas.

A opção por se desenvolver um estudo de caso, foi pela possibilidade de aprofundamento dentro do contexto real, como é o caso deste estudo - formação do gestor escolar, (na escola pública), pois quando se trata da questão educacional, seja num âmbito mais generalizado, tem-se um grande universo, com inúmeras variáveis envolvidas que afetam diretamente esta realidade.

Quanto ao estudo de caso ele se mostra pertinente, segundo GODOY (1995, p. 25), “quando os pesquisadores procuram responder às questões de “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real”

A opção pela abordagem qualitativa se dá pelo fato de estar trabalhando com informações obtidas através de perguntas aos diretores de escolas e, a partir delas, identificar, na fala dos entrevistados como é entendida a capacitação dos gestores escolares.

De acordo com TRIVIÑOS (1987, p.128), "a pesquisa qualitativa é descritiva, sendo os seus resultados expressos em retratos (ou descrições), em narrativas, ilustradas com declarações das pessoas para dar o fundamento concreto necessário, com fotografias, etc., acompanhados de documentos pessoais, fragmentos de entrevistas, etc."

Além disso, a compreensão ampla de um fenômeno exige que se considerem, inicialmente pelo menos, todos os dados da realidade como importantes e, por isso mesmo, passíveis de exames. Idéias preconcebidas, portanto, podem barrar o esforço de exploração investigativa, podendo chegar ao ponto de colocar sob suspeita a própria validade da pesquisa, como afirma GODOY (1995 p. 62). "O ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas observados como um todo".

Ao se pesquisar, com enfoque qualitativo, tem-se em mente não apenas os resultados, mas, sobretudo o processo. Isso significa dizer que a apreensão de um fenômeno não implica apenas evidenciá-lo na sua versão atual, mas penetrar na sua estrutura, não perceptível pela simples observação, de modo a revelar suas relações e os condicionantes de sua evolução, como afirma GODOY, (1995, p. 63). "não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações".



Como subsídio para as análises do estudo, foi realizada revisão bibliográfica acerca de temas inter-relacionados entre si, como os principais conceitos e concepções sobre administração, gestão e participação, de modo a termos os dados necessários para a análise da realidade empírica, buscando-se um movimento dialético entre a pesquisa teórica e a pesquisa de campo.

Foram também, analisadas e propostas alterações nas Instruções Normativas e Legislações em vigência hoje no Estado do Paraná, sobre o processo de consulta à comunidade em relação critérios necessários para escolha de diretor escolar.

Para o desenvolvimento do estudo foi elaborada uma pesquisa de campo, junto a um grupo de gestores, onde os questionamentos apresentados aos pesquisados foram comentados e codificados em gráficos, estabelecendo-se a porcentagem dos dados adquiridos.

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de levantar: quem são os gestores escolares das escolas públicas estaduais do Paraná; identificar a sua formação inicial e como se dá o processo de formação continuada em serviço; como se prepararam para a função; como se tornam gestores; como adquirem os conhecimentos necessários para exercer a função de diretor; levantar junto aos gestores se as capacitações ofertadas pela mantenedora, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná suprem as dificuldades encontradas no cotidiano das escolas; verificar junto aos pesquisados a necessidade de capacitação para gestor escolar após ser eleito e antes de assumir o cargo, e se isso tornaria o trabalho mais produtivo.

Interessava, também, conhecer o perfil dos gestores e das organizações que atuam junto aos mesmos: - que atividades exercem e quais as que ocupam maior

tempo do diretor; - quais as principais dificuldades encontradas no exercício da função e, a quem buscam ajuda na solução desses problemas; - levantar qual é a participação das instâncias colegiadas nas decisões da sua escola. Buscou-se, também, identificar qual deve ser o perfil de um bom gestor e quais os principais requisitos para ser um bom gestor.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário elaborado com linguagem clara e acessível, buscando o maior número de elementos presentes na situação estudada. O conteúdo deste questionário foi representado por 20 questões, aplicadas aos gestores escolares e se constituíram de perguntas em que permitiram: - identificar o perfil do gestor e das escolas em que atuam; - sua formação inicial e continuada; - questões sobre o funcionamento da gestão escolar/decisões de ordem administrativo e pedagógico; - percepções sobre a gestão democrática. Cada questão implicava na coleta de vários dados que subsidiaram a formulação de gráficos explicativos, estabelecendo-se uma porcentagem para a compreensão dos elementos obtidos. Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados, questionários com questões abertas, semi-abertas e fechadas.

### 3.3 AMOSTRAGEM

A coleta dos dados foi realizada nos meses de abril e maio de 2007, em um universo de 2.000 escolas públicas do Estado do Paraná, utilizou-se

uma amostra de 400 escolas (25% do universo), das quais 380 escolas devolveram os instrumentos respondidos.

Para escolha dos gestores pesquisados optou-se por solicitar aos chefes dos Núcleos Regionais da Educação, num total de 32 núcleos, situadas nas diversas regiões do Estado do Paraná, órgãos estes, responsáveis pelo acompanhamento e orientação das escolas da rede estadual, que indicassem 12 gestores para responderem a pesquisa. A escolha dos sujeitos foi aleatória, sem pré-requisitos específicos, fazendo-se apenas uma sondagem inicial àqueles que se dispusessem a serem pesquisados, de forma anônima, sem colocarem obstáculos.

## 4 PROPOSTA DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A formação continuada dos gestores em educação assume particular importância, em decorrência do avanço científico e tecnológico e de exigências de níveis de conhecimentos sempre mais amplos e profundos na sociedade moderna. Neste sentido o Plano Nacional da Educação - PNE, enfatiza a formação permanente dos profissionais da educação, determinando que, em todos os Estados, sejam implementados programas diversificados de formação continuada e voltados para a melhoria do desempenho da função de direção de escolas.

Este trabalho se insere nesta discussão e traz como contribuição algumas questões relativas à capacitação dos diretores escolares. Para isso, foi elaborada uma pesquisa de campo, junto a esses diretores das escolas públicas estaduais do Paraná, cujos resultados estão sendo apresentados e analisados.

### 4.1 CONSOLIDAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentam-se aqui, os resultados da pesquisa, que teve como propósito possibilitar um estudo sobre a distância entre a formação inicial de um candidato a Gestor Escolar da Escola Pública Estadual do Paraná e o que se exige dele no efetivo exercício da função. Para isso, levantou-se o perfil dos diretores e das escolas em que atuam; qual a sua qualificação profissional; a formação específica para o exercício da função; como obtiveram essa formação; qual o tempo de atuação no magistério e no cargo de direção; conhecer como se tornaram diretores; identificar as maiores dificuldades encontradas no desempenho da função; conhecer o que pensam os atuais diretores em relação ao perfil ideal de um professor para se

tornar um bom gestor escolar e, como se caracterizam as suas ações como gestores.

#### 4.1.1 Perfil dos Diretores e Escolas Pesquisadas

Em relação à atuação dos diretores, a pesquisa mostra que: 73% dos sujeitos pesquisados são diretores que atuam em colégios, isto é, são instituições que ofertam os níveis de ensino Fundamental e Médio, ou apenas o Médio. Enquanto que 27% dos pesquisados atuam em escolas que ofertam apenas o Ensino Fundamental, como demonstra a Tabela 1.

TABELA 1 - NÚMERO DE ALUNOS NAS ESCOLAS QUE ATUAM

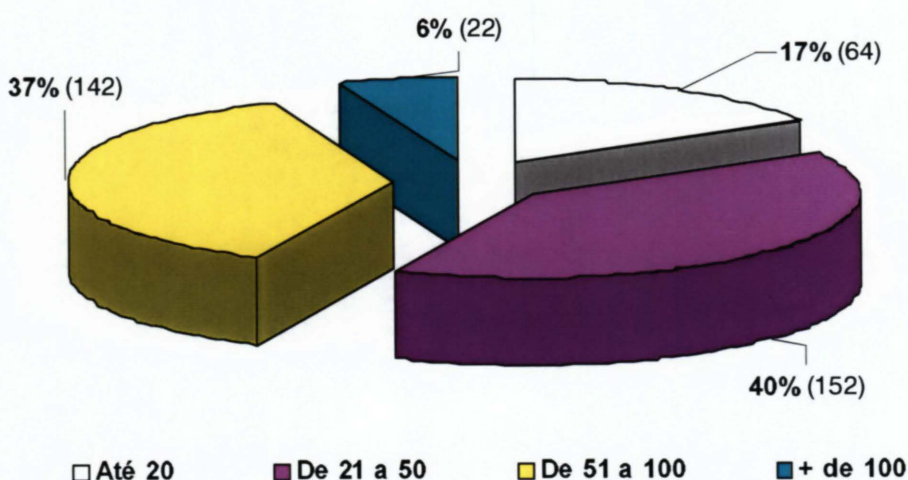
ALUNOS	QUANTIDADE	%
Até 160	10	3%
De 161 a 560	130	34%
De 561 a 1160	142	37%
De 1161 a 1560	54	14%
De 1561 a 1960	22	6%
De 1961 a 2560	14	4%
+ de 2561	8	2%
<b>Total</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Como se observa na tabela acima, 37% dos sujeitos atua em escolas de pequeno porte, ou seja, com até 560 alunos, e a maioria, 51%, atua em escolas de porte médio, de 561 a 1560 alunos. Verifica-se que apenas 12% atuam em escolas de grande porte, com mais de 1561 alunos.

Levantou-se ainda, o número de professores e funcionários das instituições em que atuam os sujeitos pesquisados e que, conseqüentemente, estão sob a responsabilidade dos diretores pesquisados. Neste sentido, a pesquisa mostra que a maioria das instituições, 57% possui um quadro de até 50 funcionários e professores e, 37% têm de 51 a 100 profissionais da educação. Apenas 6% das instituições pesquisadas têm um quadro funcional maior do que 100 profissionais. Esses dados podem ser melhor observados no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - NÚMEROS DE PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS NAS ESCOLAS



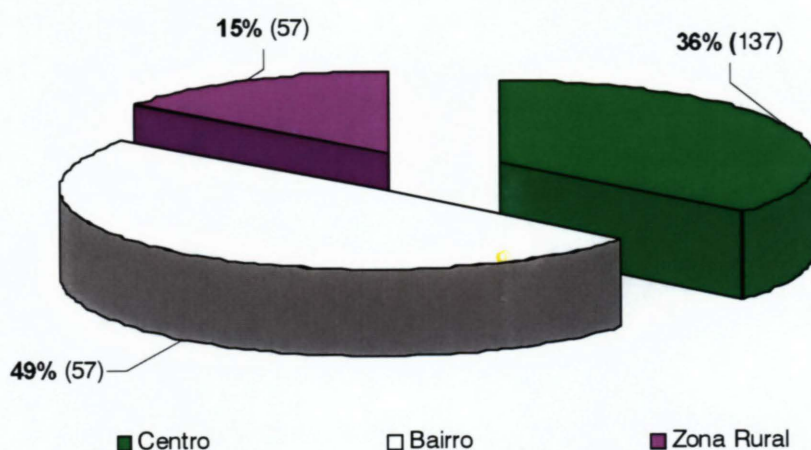
FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Percebe-se que 43% dos diretores pesquisados têm sob sua responsabilidade um quadro funcional com mais de 50 profissionais. Esse quadro exige que o diretor tenha equilíbrio profissional e emocional, para lidar com os conflitos entre os profissionais que atuam na escola, principalmente, para gerir conflitos entre professores, preservando as alteridades ou as diferenças entre os

iguais, pois a pluralidade dos saberes é fundamental na construção dialética da qualidade educativa.

Em relação à localização das instituições em que os sujeitos pesquisados atuam, a pesquisa mostra que: 36% das instituições estão localizadas em áreas centrais e 49%, nos bairros e, apenas 15% na zona rural, conforme demonstrado no Gráfico 2. Isso mostra que a grande maioria das escolas, 85% delas situa-se na zona urbana da cidade, o que exige do seu diretor competência para lidar com diversos problemas sociais como: violência, prostituição, droga, desagregação familiar, etc.

GRÁFICO 2 - LOCALIZAÇÃO DAS ESCOLAS



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Ainda na identificação geral dos sujeitos da pesquisa, observou-se que a grande maioria dos dirigentes escolares é do sexo feminino, com 57% dos entrevistados, enquanto que 43% são do sexo masculino. Percebe-se que há uma equidade quando se trata de exercer o cargo de direção, cargo este, que até bem pouco tempo era ocupado, na sua maioria, pelo sexo feminino.

No que se refere à faixa etária, constatou-se que 59% dos diretores encontram-se numa faixa acima de 40 anos de idade, distribuídos da seguinte forma: entre 40 e 49 anos, 39%, acima de 50 anos 20%. Outros 40% entre 25 e 39 anos. De outra parte, verificou-se que apenas 1%, está numa faixa entre 18 a 24 anos. A Tabela 2 clarifica essas informações.

**TABELA 2 - IDADE DOS PESQUISADOS**

<b>IDADE</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
Até 24 anos	4	1%
De 25 a 39 anos	154	40%
De 40 a 49 anos	148	39%
50 anos ou mais	74	20%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Percebe-se que a função de diretor escolar tem sido assumida por profissionais acima de vinte e cinco anos (99%), sendo que uma parcela significativa encontra-se na faixa acima de 40 anos (59%). Esses dados iniciais deixam indícios de que a função de diretor escolar tem sido ocupada por educadores com um grau de maturidade e de experiência profissionais mais sólidas.

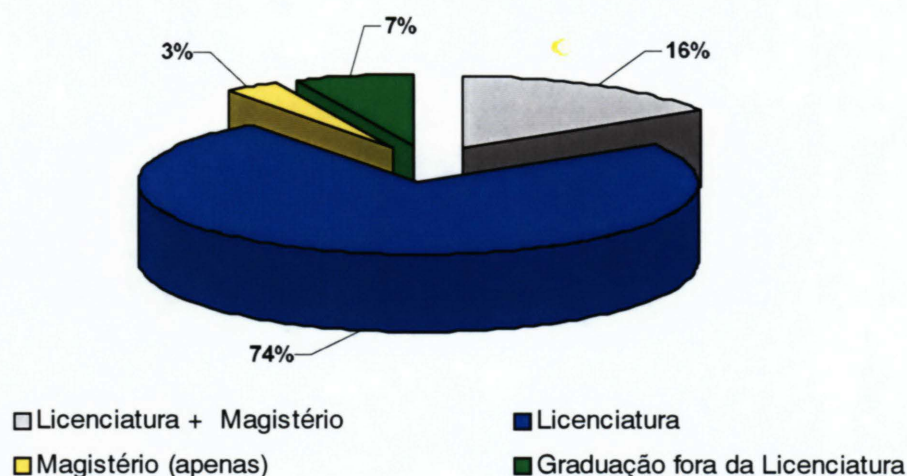
#### 4.1.2 Qualificação Profissional dos Diretores.

No que tange à formação, a pesquisa revelou que 97% dos diretores têm formação de nível superior. Um grupo bem representativo, 90% tem formação na



área das licenciaturas, sendo que destes, 16% além da graduação possuem o curso de Magistério Superior. Um percentual de 7% dos diretores pesquisados possui graduação fora das áreas de licenciatura e, 3%, possuem apenas o curso de Magistério. O Gráfico 3 melhor visualiza essa informação.

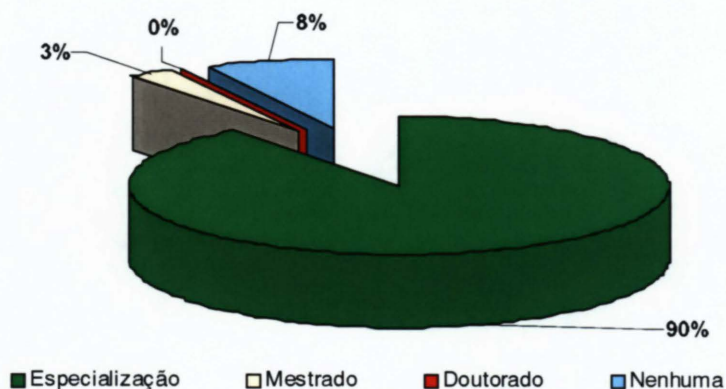
GRÁFICO 3 - COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO DE ENTREVISTADOS, POR TIPO DE GRADUAÇÃO - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Constata-se que os diretores escolares pesquisados apresentam elevado nível de formação, e um grupo bem representativo, 90% dos pesquisados possui algum curso de especialização, e destes, 3% possuem também mestrado. E apenas, 7% não possuem nenhum tipo de curso de especialização, conforme mostra o Gráfico 4.

GRÁFICO 4 - COMPOSIÇÃO DA POPULAÇÃO DE PESQUISADOS, MODALIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

A pesquisa buscou conhecer também, se os diretores têm formação específica na área da gestão escolar. Um grupo considerável, 244 diretores (64%) têm formação específica em gestão escolar, destes 96 diretores, 25%, em curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, na área de Gestão Educacional. Outros 148 profissionais (39%) têm formação em cursos específicos de capacitação em gestão escolar. Um número significativo de 136 diretores (36%) informou que não têm nenhuma formação específica na área. A Tabela 3 mostra essas informações.

TABELA 3 - FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM GESTÃO ESCOLAR - JUNHO/2007

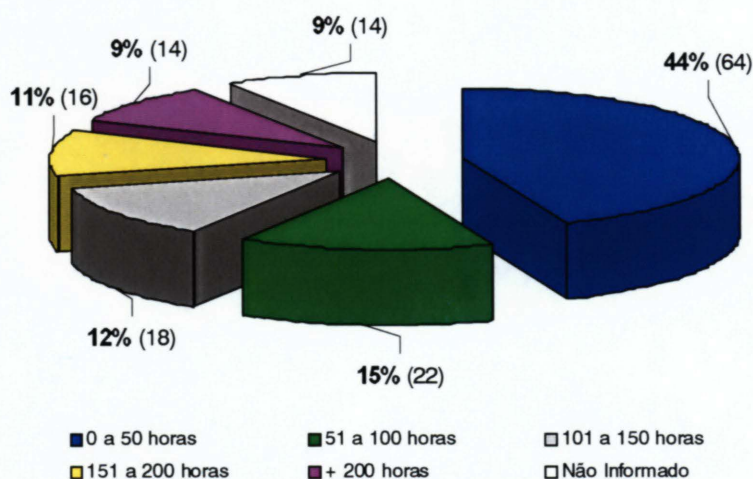
TIPO DE FORMAÇÃO	QUANTIDADE	%
Nenhuma	136	36%
Pós - Lato Sensu	96	25%
Capacitação em Curso Gestão Escolar	148	39%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

FONTE: FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC



Era também interesse das pesquisadoras saber dos diretores que têm formação específica em gestão escolar, através de cursos de capacitação, saber a duração dessas capacitações. A pesquisa revelou que dos 148 profissionais que têm formação específica, obtida nos cursos de capacitação em gestão escolar, 64 diretores (44%) têm menos de 50 horas de capacitação; 22 diretores (15%) têm de 50 a 100 horas de capacitação; 34 diretores (23%) têm de 100 a 200 horas de capacitação e 14 diretores (9%), têm mais de 200 horas de capacitação, e 14 diretores, 9% não informaram. O Gráfico 5 clarifica essas informações.

GRÁFICO 5 - NÚMERO DE HORAS DE CURSO DE CAPACITAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR DOS ENTREVISTADOS - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

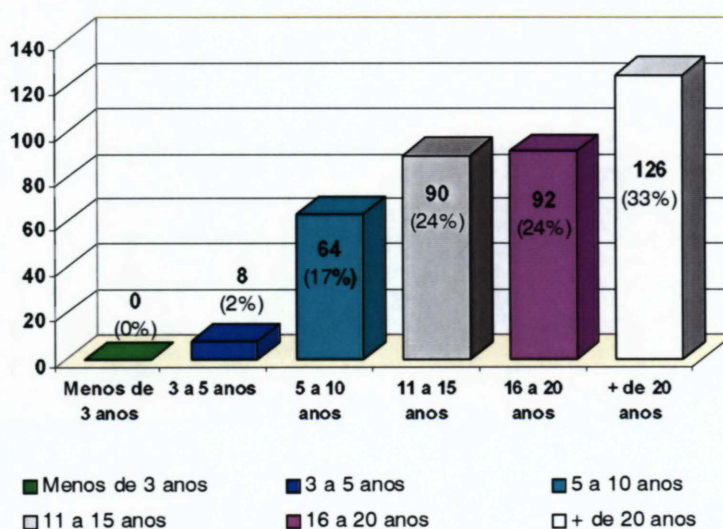
Observa-se dois extremos entre os diretores pesquisados que tiveram formação específica em gestão escolar: ou a oferta de cursos tópicos e rápidos, provavelmente cursados já na função de direção, que não possibilitam o desenvolvimento de competências profissionais e de uma visão ampliada da realidade em que atuam esses profissionais; ou a oferta de cursos longos e

aprofundados, em geral ofertados por universidades e instituições de ensino superior, comumente distanciados das necessidades do cotidiano escolar.

#### 4.1.3 Tempo de Atuação no Magistério e Cargo de Direção

Como mostra o Gráfico 6, dos 380 diretores pesquisados, 218 (57%) atuam no magistério há mais de 15 anos. Se ampliar os parâmetros para mais uma faixa, ou seja, aqueles que estão atuando na área da educação há mais de 10 anos constatam-se um total de 308 (81%) dos profissionais, 64 diretores, (17%), de 5 a 10 anos. Apenas 2%, ou seja, 8 profissionais atuam no magistério há menos de 5 anos. Desse modo, tem-se a confirmação de que a função de diretor de escola está sendo assumida por profissionais com mais tempo no magistério. O gráfico 6 abaixo ilustra essa informação.

GRÁFICO 6 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MAGISTÉRIO PESQUISADOS - JUNHO/2007



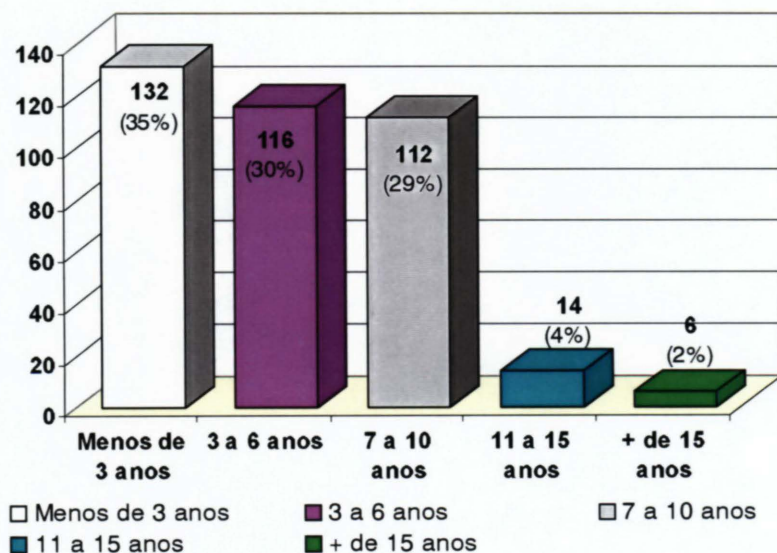
FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC



O que indica, portanto, que aqueles que têm assumido a função de diretor de escola são profissionais há mais tempo no magistério e também com numa faixa etária mais elevada.

Em relação ao tempo de exercício dos diretores na função, foi considerado um mandato, o período de três anos, conforme prevê a legislação em vigor no Estado do Paraná. Para esta pergunta foi encontrado o seguinte resultado: dos 380 pesquisados, 132 diretores (35%), estão na função há menos de 3 anos, ou seja, exercem o mandato pela primeira vez. Os que estão no exercício da função no segundo mandato são 116 diretores (30%). Nota-se que, 248 profissionais (65%) dos diretores pesquisados, exercem a função de direção no primeiro ou segundo mandato. Ainda, do universo alvo, 112 diretores (29%) estão no terceiro mandato e, 14 profissionais, (4%) estão entre o quarto e quinto mandato. Apenas 6 diretores (2%) estão no sexto ou mais mandatos. O Gráfico 7 dá uma melhor visualização dos dados.

GRÁFICO 7 - TEMPO DOS PESQUISADOS NA FUNÇÃO DE DIREÇÃO - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

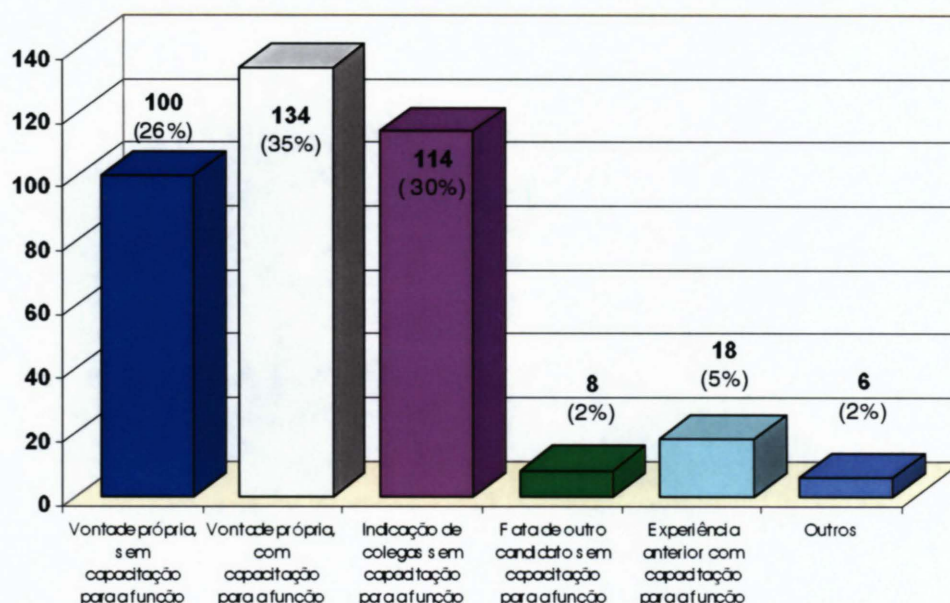
Complementando essa análise, os dados evidenciam estar havendo uma relativa rotatividade daqueles que ocupam o cargo de diretor nas escolas públicas estaduais do Estado do Paraná, o que exige dos formuladores de políticas e administradores públicos, políticas de capacitação para gestores, num processo de formação continuada permanente.

#### 4.1.4 Como se Tornam Diretores e Capacitação para a Função

Buscou-se conhecer também, como os diretores participaram do processo de eleição, que no Estado do Paraná ocorre através de consulta à comunidade por voto direto e secreto, por vontade própria ou por indicação de colegas, se houve capacitação prévia para a função. O Gráfico 8 mostra que 134 diretores (35%), participaram do processo de eleição por vontade própria e com capacitação para função. Não foi pesquisado, como obtiveram essa capacitação, mas as evidências indicam que esse percentual seja dos diretores há mais tempo na direção e que tiveram oportunidade de capacitação em serviço.

Um grupo menor de 100 diretores (26%), também informou que foi por vontade própria, porém sem capacitação para a função. Um número significativo de 114 diretores (30%) informou que participou do processo de eleição por indicação de colegas e sem capacitação para a função. Outros 18 diretores (4%) informaram que experiência anterior os levou a participarem do processo de eleição, e com capacitação para função.

GRÁFICO 8 - COMO SE TORNARAM DIRETORES E CAPACITAÇÃO PARA FUNÇÃO –  
JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

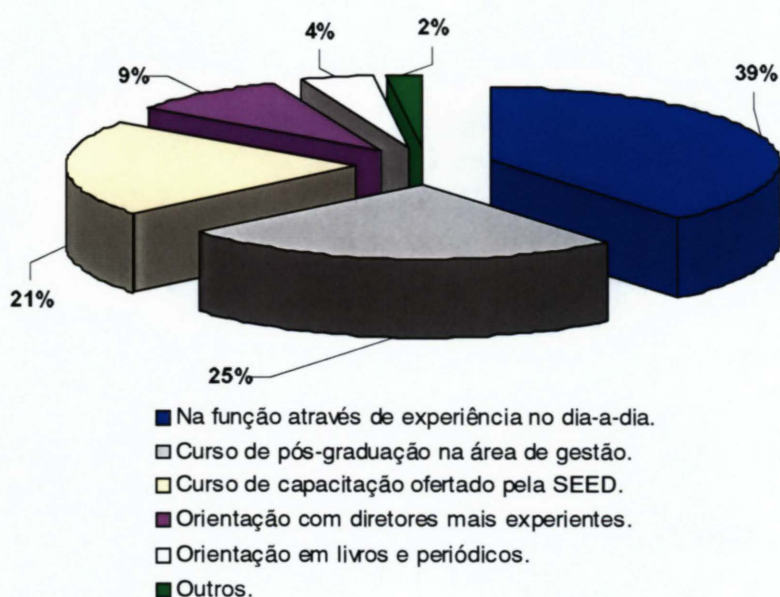
A forma de acesso ao cargo via eleição sem a exigência de pré-requisitos formais para o exercício da função, faz com que conhecimento necessário para exercer a função, fica relegado a um segundo plano. Os dados apresentados demonstram que 67% dos diretores, ao se elegerem não possuíam capacitação para a função, o que reforça a necessidade dos sistemas de ensino em estabelecer políticas públicas de capacitação prévia para preparação dos gestores escolares.

No Gráfico 9, observa-se como os sujeitos adquiriram os conhecimentos necessários para exercer a função. O resultado da pesquisa mostra que 152 diretores (39%) se apropriaram desses conhecimentos na função, através da experiência do dia-a-dia; 96 diretores (25%) em cursos de pós-graduação na área de gestão escolar; 79 diretores (21%) em curso de capacitação ofertados pela mantenedora - SEED; 34 diretores (9%) buscam orientação com diretores mais



experientes; 15 diretores (4%) buscam conhecimento em livros e periódicos na área e ainda 6 diretores (2%) buscam informações em outras fontes.

GRÁFICO 9 - COMO ADQUIRIU OS CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS PARA EXERCER A PROFISSÃO - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

#### 4.1.5 Maiores Dificuldades no Exercício da Função

Foi solicitado aos pesquisados que informassem em ordem crescente de prioridade, nas três áreas - Gestão Pedagógica, Gestão de Pessoas e Gestão Administrativa - as que encontram maiores dificuldades no exercício da função. Como primeira maior dificuldade para 45% dos diretores é a gestão de pessoas; para 29% é a gestão pedagógica e para 26% é a gestão administrativa. Como segunda maior dificuldade para 42% dos diretores é a gestão pedagógica, para



outro grupo de 36% diretores é a gestão de pessoas e para 22% dos diretores é a gestão administrativa. Em relação à dificuldade em terceira prioridade a pesquisa informou que para 50% dos diretores é a gestão administrativa; para 31% dos diretores é gestão pedagógica; e para 19% é a gestão de pessoas.

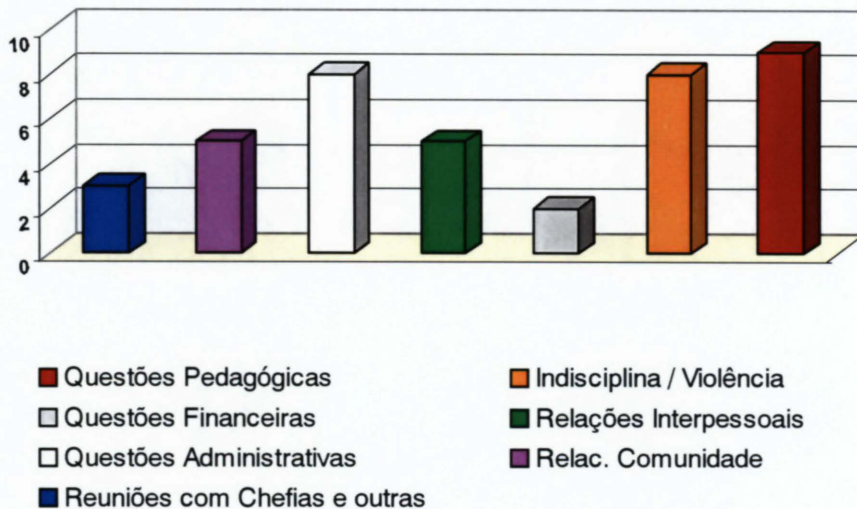
TABELA 4 - GESTÃO - PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS - JUNHO/2007

OPÇÃO	GESTÃO PEDAGÓGICA		GESTÃO PESSOAS		GESTÃO ADMINISTRATIVA	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
1ª	102	26%	170	45%	108	29%
2ª	160	42%	136	36%	84	22%
3ª	118	31%	72	19%	190	50%

FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Para complementar a informação acima, o Gráfico 10 mostra quais as atividades que exigem maior tempo do diretor. Os resultados foram considerados em horas semanais e as informações obtidas são: questões pedagógicas, 9 horas semanais; indisciplina e violência, 8 horas; questões financeiras 2 horas; relações interpessoais, 5 horas; questões administrativas, 8 horas; relacionamento com a comunidade escolar externa, 5 horas; reuniões com chefias e outros assuntos, 3 horas.

GRÁFICO 10 - TEMPO MÉDIO GASTO COM AS PRINCIPAIS ATIVIDADES DOS PESQUISADOS, EM HORAS SEMANAIS - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

A tabela 4 mostra que os diretores têm mais dificuldades em lidar com as questões que envolvem gestão de pessoas seguida das questões pedagógicas e ficando por último as questões administrativas. Ao usar outra variável, o tempo gasto com as principais atividades relativas à escola, percebe-se que no dia-a-dia da escola os diretores usam mais tempo com as questões pedagógicas, os problemas de indisciplina e violência e os aspectos administrativos. A maior dificuldade do diretor é com a gestão de pessoas ficando evidente, pelo tempo dispensado de 13 horas, ou seja, 32% para atividades relativas a indisciplina e relacionamento interpessoal. Pode-se afirmar, sem dúvida que é um indicativo da necessidade de capacitação nesta área.

Quando perguntado se as capacitações que a SEED oferta aos atuais diretores suprem as dificuldades encontradas no dia-a-dia dentro das escolas,

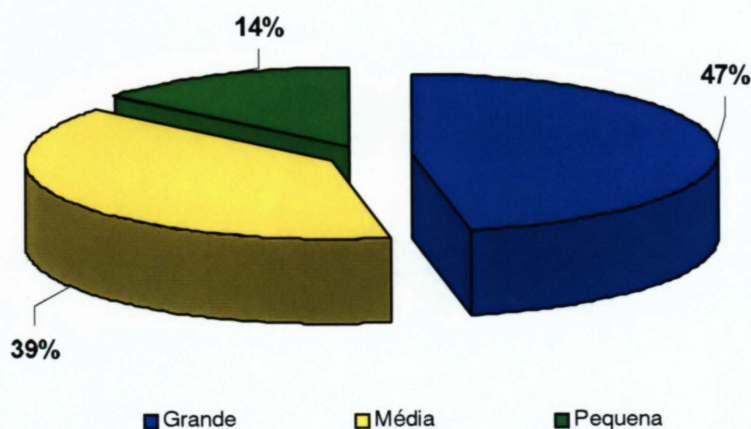
30% dos diretores informaram que sim e 70% dos pesquisados responderam que não, por serem capacitações de curta duração, geralmente sobre assuntos burocráticos e, de forma esporádica.

Na pergunta: se houvesse capacitação para o gestor escolar após ser eleito e antes de assumir o cargo, tornaria o trabalho mais produtivo, 94% dos diretores responderam que sim e 6% que não.

#### 4.1.6 Gestão Democrática e Participativa

Perguntado sobre a participação das instâncias colegiadas nas decisões da escola: o Gráfico 11, que retrata a participação do conselho escolar, mostra que 47% dos sujeitos pesquisados responderam que é grande a participação; 39% que é média participação e 14% pequena.

GRÁFICO 11 - PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES DO CONSELHO ESCOLAR - JUNHO/2007

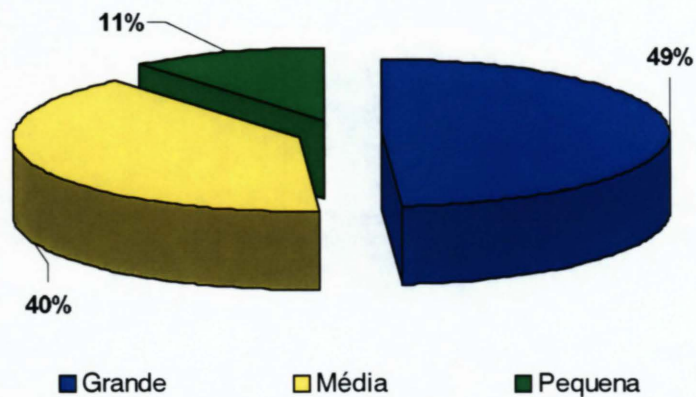


FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC



O gráfico 12, mostra a participação da Associação de Pais, Mestres e Funcionários - APMF: 49% dos diretores informaram que é grande a participação; 40% média e 11% pequena.

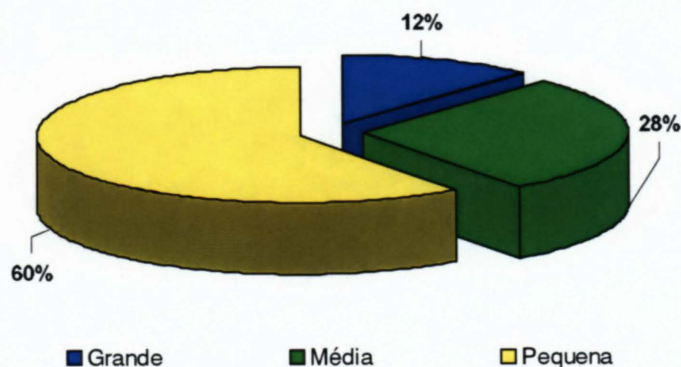
GRÁFICO 12 - PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES NA APMF - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

O Gráfico 13, mostra a participação da instância grêmio estudantil: 12% dos pesquisados informaram que é grande; 28% a participação é média e 60% a participação é pequena.

GRÁFICO 13 - PARTICIPAÇÃO NO GRÊMIO ESTUDANTIL - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Pelas informações dos gráficos 11, 12 e 13, percebe-se que é grande a participação das instâncias conselho escolar e APMF uma vez que a legislação para recebimentos de recursos de fundos educacionais requerer a participação efetiva dessas instâncias colegiadas, o que não acontece com o grêmio estudantil.

Quando perguntados como considera a sua gestão, os diretores responderam: 73% que é democrática; nenhum pesquisado respondeu que é autoritária e 27% responderam que é um pouco de cada, ou seja, democrática e autoritária. A Tabela 5 mostra essa informação.

TABELA 5 - COMO VOCÊ CONSIDERA SUA GESTÃO DOS PESQUISADOS - JUNHO/2007

<b>VISÃO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>%</b>
Democrática	276	73%
Autoritária	0	0%
Um Pouco de Cada	104	27%
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

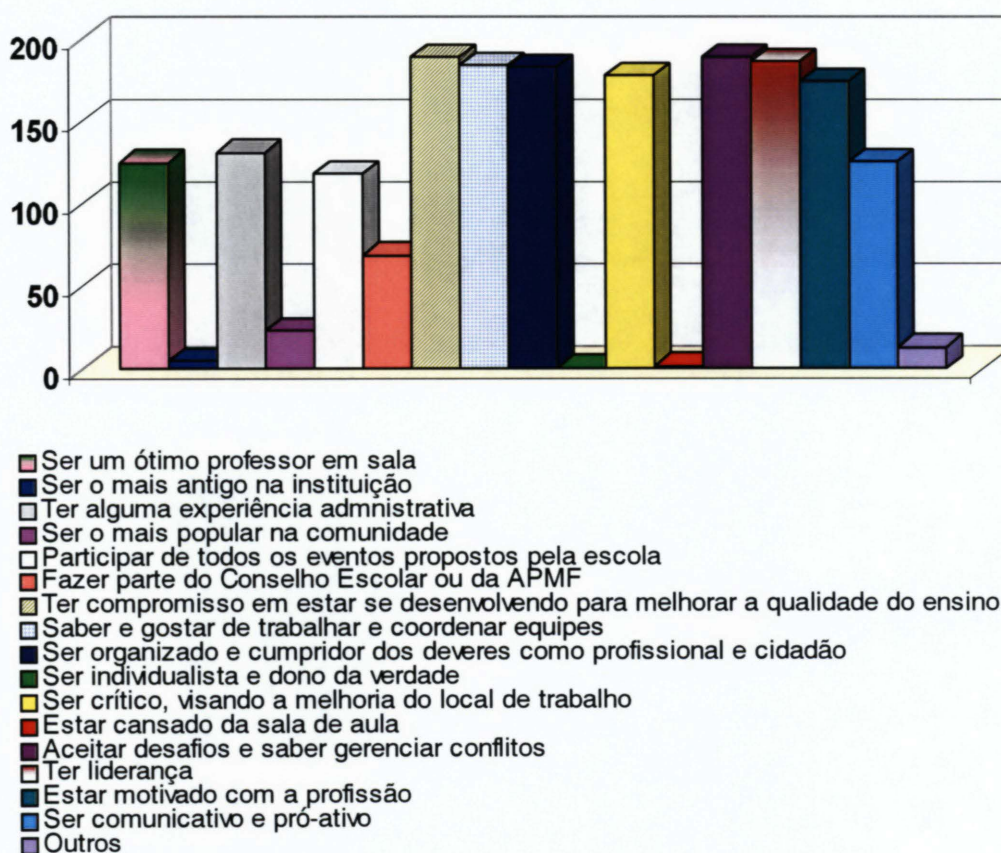
FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

#### 4.1.7 Perfil do Professor para se Tornar Bom Gestor

Na pesquisa foram apresentados 17 itens, dos quais os diretores informaram as 10 alternativas consideradas importantes no exercício da docência, necessárias para o professor se tornar um bom gestor escolar: 1) Ter compromisso em estar se desenvolvendo para melhorar a qualidade do ensino; 2) aceitar desafios e saber gerenciar conflitos; 3) ter liderança; 4) saber e gostar de trabalhar e coordenar

equipes; 5) ser organizado e cumpridor dos deveres como profissional e cidadão; 6) ser crítico, visando a melhoria do local de trabalho; 7) estar motivado com a profissão; 8) ter alguma experiência administrativa; 9) ser comunicativo e pró-ativo; 10) ser um ótimo professor em sala de aula. O gráfico 14 visualiza essas informações.

GRÁFICO 14 - ITENS NECESSÁRIOS PARA SER UM BOM GESTOR ESCOLAR - JUNHO/2007



FONTE: PESQUISA REALIZADA PELAS AUTORAS TCC

Nota-se que ao identificar o perfil do professor para ser um bom gestor, os diretores elencaram as competências e habilidades, nas áreas nas quais eles sentem maiores dificuldades.

## 4.2 PROGRAMA DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A construção de uma sociedade mais humana e justa depende do fortalecimento da escola pública. Para tanto, é preciso que elementos como a democratização, autonomia e boa gestão da escola estejam envolvidas no processo. Tais elementos estão diretamente relacionados ao papel do gestor a quem cabe assumir integralmente a sua função.

### 4.2.1 Sensibilização para a Formação

O momento atual requer pessoas que estejam constantemente revendo e atualizando seus conhecimentos. Não só, os pesquisadores das academias, como os planejadores, e formuladores de políticas públicas são unânimes quanto ao reconhecimento da capacitação profissional como uma das condições que se impõem na implementação de mudanças e reformas em todos os campos das políticas públicas.

Dada a importância dessa formação e desenvolvimento de Recursos Humanos, foi instituída pelo Decreto nº. 3764 de 25/10/2004, a Escola de Governo do Paraná, que atualmente atende as necessidades das diversas Secretarias de Estado e dos servidores públicos.

Na Secretaria de Estado da Educação não é diferente, o titular da pasta através da Resolução Secretarial nº. 1457/04 instituiu a Coordenação de Capacitação dos Profissionais da Educação - com o objetivo de viabilizar a realizar dos eventos de capacitação garantindo assim, a formação continuada para melhoria da qualidade da educação. No mesmo sentido, o Governo do Estado sancionou a



Lei Complementar 103/04, que trata do Plano de Carreira dos Professores e, no Capítulo VI, art. 17, contempla qualificação profissional, visando à valorização do Professor e à melhoria da qualidade do serviço público.

A Lei n. 9394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da educação em seu art. 67, inciso 2, dispõe sobre -o aperfeiçoamento profissional continuado.

A Lei 10.172/2001, que institui o Plano Nacional da Educação, ao tratar da gestão da educação garante a formação continuada dos profissionais da educação pública. A versão preliminar do Plano Estadual da Educação do Paraná, em uma de suas metas contempla o desenvolvimento de um programa de formação continuada para o conjunto dos profissionais que atuam na Educação, através da constituição de comunidades de aprendizagem de gestores, via grupos de estudo, fóruns de discussão presencial e virtual, encontros de trocas de experiências, garantido mecanismos de compartilhamento do conhecimento produzido sobre gestão educacional e escolar.

A Lei 14231/2003, que trata da escolha de diretores na rede pública estadual do Paraná, no Capítulo das Disposições Gerais, no art. 22 dispõe sobre a participação do diretor e diretor - auxiliar em programas de capacitação pedagógico-administrativa definidos pela SEED.

#### 4.2.2 Pressupostos de um Programa para Formação do Gestor Escolar

Deste modo, o estudo aponta para a necessidade de se aprofundar a compreensão em torno da temática. Para isso, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná deverá contemplar dentro das suas políticas educacionais de capacitação dos profissionais da educação, capacitação específica aos gestores

escolares, através de cursos que permitam conhecer os fundamentos da ciência pedagógica e, dêem condições para gerir a complexidade das instituições educacionais, de forma a exercer a função com base na gestão democrática e participativa centrada na liderança e nos processos, na gestão de pessoas e o processo educativo centrado na transformação social.

#### 4.3 PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES NO EXERCÍCIO DA GESTÃO

O Gestor Escolar desempenha múltiplas funções e atende as diversas demandas que dependem de sua função de gestor. Deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer a gestão democrática e participativa, além de forte liderança para exercer a adotar medidas que levam a construção de uma escola efetiva e de qualidade.

O gestor escolar deve ter, como um dos pilares de sua qualificação, o conhecimento do contexto histórico e dos princípios educacionais da instituição em que atua.

A concretização desses princípios deve dar-se através da efetiva execução das atribuições do gestor, que deve garantir: a) efetividade do processo de ensino e de aprendizagem; b) gestão participativa de processos; c) envolvimento dos pais e da comunidade; d) desenvolvimento do patrimônio humano; e) As instalações e materiais considerados como infra-estrutura.

#### 4.3.1 A Efetividade do Processo de Ensino e da Aprendizagem

Isso implica em garantir o acesso dos educandos à escola e, sobretudo, sua permanência e sucesso no processo educativo, propiciando condições favoráveis para o fortalecimento de sua identidade como sujeito do conhecimento. É atribuição do gestor escolar, por exemplo:

- Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica e sua operacionalização através dos planos de ensino, articulando o currículo com as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação.
- Incentivar a utilização de recursos tecnológicos e materiais interativos disponíveis para o enriquecimento da proposta pedagógica da escola.
- Estimular e apoiar os projetos pedagógicos experimentais da escola.
- Assegurar o alcance dos marcos de aprendizagem, definidos por série, mediante o acompanhamento do progresso do aluno, identificando as necessidades de adoção de medidas de intervenção para sanar as dificuldades evidenciadas.
- Garantir o cumprimento do Calendário Escolar, monitorando a prática dos professores (regentes e coordenadores pedagógicos) e seu alinhamento com a proposta pedagógica,.
- Articular-se com os Núcleos Regionais Educacionais e setores da SEED na busca de apoio técnico-pedagógico, sócio-educativo e administrativo, visando elevar a produtividade do ensino e da aprendizagem.

- Acompanhar a frequência e avaliação contínua do rendimento dos alunos através dos registros nos Diários de Classe, analisando, socializando os dados e adotando medidas para a correção dos desvios.
- Assegurar o cumprimento do sistema de avaliação estabelecido no Regimento Escolar.
- Monitorar a rotina da sala de aula através da atuação do Coordenador Pedagógico.
- Assegurar um ambiente escolar propício, estabelecendo as condições favoráveis para a educação inclusiva de forma produtiva e cidadã.
- Identificar as ameaças e fraquezas da unidade escolar, a partir da sua análise situacional, adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades.
- Assegurar a participação da escola e acompanhar a execução dos projetos extracurriculares, especialmente os ofertados e ofertados pela SEED.

#### 4.3.2 Gestão Participativa de Processos

A gestão participativa de processos está concebida como um gerenciamento fundamentado nos princípios da gestão democrática com os órgãos colegiados da escola, como: Conselho Escolar, APMF, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe, legitimando a tomada de decisões numa ação colegiada com diferentes níveis de responsabilidades da equipe gestora da escola e do Sistema Estadual da Educação. Cabe ao gestor escolar, por exemplo:

- Coordenar a elaboração e implementação do Regimento Escolar;
- Gerenciar o funcionamento da escola em parceria com o Conselho Escolar, zelando pelo cumprimento do Regimento Escolar, observando a legislação vigente, normas educacionais e padrão de qualidade de ensino;
- Garantir o alcance dos objetivos da escola, identificando obstáculos, reconhecendo sua natureza e buscando soluções adequadas;
- Desenvolver as ações educativas pertinentes a cada segmento de ensino, de acordo com as normas e diretrizes do Conselho Estadual de Educação;
- Elaborar e implementar o Plano da Gestão Escolar alinhado-o a Proposta Pedagógica, Regimento Escolar e Diretrizes da Secretaria de Estado da Educação, discutindo com a comunidade escolar e incorporando as contribuições;
- Administrar a utilização dos espaços físicos da unidade escolar e o uso dos recursos disponíveis, para a melhoria da qualidade de ensino como: bibliotecas, salas de leitura, laboratório de tecnologias, entre outros;
- Administrar, otimizando os recursos financeiros, conforme os procedimentos e rotinas de execução orçamentária e financeira, determinados pelas fontes de repasses, acompanhando e monitorando as despesas e o fluxo de caixa;
- Organizar coletivamente as rotinas da escola e acompanhar o seu cumprimento;
- Estimular a formação de organizações estudantis, a participação em atividades esportivas, artísticas e culturais na unidade escolar em eventos

da Secretaria da Educação como: Com Ciência, Jogos Escolares, Fera etc.;

- Aplicar instrumentos de registro de matrícula e de acompanhamento da movimentação escolar do alunado, sistematizando os dados e emitindo relatórios;
- Monitorar o desenvolvimento das ações gerenciais, em parceria com o Conselho Escolar, com vistas a identificação dos resultados, propondo as intervenções necessárias.

#### 4.3.3 Envolvimento dos Pais e da Comunidade

Decorre de um processo de mobilização e organização, de forma responsável e consciente, que possibilite canais de participação com representações de organizações associativas de pais, alunos e professores, contribuindo para o aperfeiçoamento do trabalho educativo e o relacionamento da escola com a comunidade. Cita-se, por exemplo, como atribuições do gestor:

- Promover o envolvimento dos pais na gestão da escola, em atividades educacionais e sociais, incentivando e apoiando a criação das associações de pais e as iniciativas do Conselho Escolar;
- Estimular a participação dos pais na educação dos filhos, envolvendo-os no acompanhamento do desempenho dos alunos e fortalecendo o relacionamento entre pais e professores;
- Administrar os programas compensatórios direcionados ao aluno e à família de acordo com as normas estabelecidas pelos órgãos promotores.

- Manter comunicação freqüente com os pais, mediante o repasse de informações sobre o processo educativo, normas e orientações do funcionamento da escola;
- Viabilizar a integração entre a escola e a comunidade, criando e monitorando projetos em parceria com as diversas organizações, visando apoio às atividades educacionais, sociais, culturais e de lazer;
- Promover campanhas educativas e programas com temas que despertem o interesse da comunidade escolar.

#### 4.3.4 Patrimônio Físico, Histórico e Cultural

As instalações e materiais considerados como infra-estrutura básica para o pleno funcionamento da escola envolvem ações de conservação, manutenção e mobilização da comunidade escolar para atuar de forma consciente e multiplicadora, consolidando a valorização da cultura de preservação do bem público. Deve ser função do gestor escolar:

- Identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola;
- Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola;
- Implementar estratégias de divulgação dos resultados alcançados, bem como sobre a utilização dos recursos públicos, de modo a prestar contas à comunidade, dando-lhe condições de acompanhar e avaliar as ações e atividades desenvolvidas pela escola;

- Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;
- Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas.
- Promover campanhas, programas e outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola.

#### 4.4 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

O professor candidato a gestor escolar deveria apresentar algumas características que podem influenciar diretamente na forma com que vai conduzir a gestão da escola, quais sejam:

- Ter pré-disposição para trabalho coletivo: esta é uma das exigências básicas: saber trabalhar em equipe, afinal o que queremos é que na escola seja feita uma gestão participativa e democrática, portanto o diretor deve saber trabalhar em equipe.
- Ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos: o diretor deve ser uma pessoa que abra o diálogo com os diferentes grupos existentes tanto dentro da escola como fora dela, buscando a maior interação possível com esses grupos em favor do desenvolvimento de sua escola.



- Ter iniciativa e firmeza de propósito para realização de ações: o diretor precisa ser uma pessoa sempre disposta a estimular e incentivar as ações positivas de seu estabelecimento, sempre que possível encabeçando essas iniciativas ou frente delas, junto das pessoas que as iniciaram.
- Ser conhecedor dos assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos: o diretor deve estar atualizado com relação a todos esses temas e como eles afetam a gestão da escola.
- Ter espírito ético e solidário: o diretor precisa conduzir suas atribuições sempre respeitando os princípios éticos, com imparcialidade e isenção, mas sem ser ausente e distante dos acontecimentos. Também deve promover que todos na escola também respeitem estes princípios.
- Ser conhecedor da realidade da escola: o diretor precisa conhecer não apenas a escola internamente, mas a comunidade envolta da escola. Ele deve entender o contexto da sociedade em que a escola está inserida, conhecer o meio onde os alunos vivem, entender suas famílias e descobrir os problemas que cercam a escola e também os pontos positivos existentes envoltos dela. O diretor precisa saber que tudo o que acontece fora da escola acaba exercendo influência dentro dela.
- Ter credibilidade na comunidade: o diretor precisa ser uma pessoa que transmita credibilidade, quer na sua conduta profissional, como pessoal e até mesmo na familiar. As pessoas, na maioria das vezes, avaliam o comportamento do diretor da escola como comportamento que ele apresenta na vida social. Portanto, é de se esperar que a pessoa que venha a ser diretor de uma escola, seja uma pessoa de credibilidade junto a comunidade que ele representa.

- Ser um defensor da educação: o diretor precisa acreditar no modelo de ensino, nas práticas educacionais e no sistema de educação como um todo. Deve também ter compromisso na elaboração e execução das políticas públicas e, além de acreditar, deve repassar para os outros, esse seu entusiasmo.
- Ser capaz de auto-avaliar-se e promover a avaliação do grupo: o diretor precisa saber que nem sempre está certo e que nem sempre tem razão, nem ele e muitas vezes nem o grupo. Por isso, ele deve ser capaz de reconhecer isso e tomar as medidas necessárias para corrigir suas deficiências e as deficiências do grupo. Entenda isso, como um sinal de humildade. Ao fazer uma avaliação de si mesmo e do grupo o diretor está tendo a grande oportunidade de medir seus erros e acertos e corrigi-los a tempo antes que seja tarde demais e comprometer todo o seu trabalho e o trabalho de sua equipe.
- Ter a capacidade de resolver problemas: o diretor deve ser capaz de ver, ouvir, sentir o problema no momento e no local onde está acontecendo, sem fugir dele e sem tentar adiar a sua solução. Os problemas sempre irão existir e o diretor deve dar encaminhamento a eles, procurando resolvê-los de forma definitiva e não tomando medidas paliativas que somente acobertem o problema naquele momento, permitindo que mais tarde eles se repitam. Sempre buscar a ajuda e a participação de outras pessoas para ouvir suas opiniões sobre a questão e dividir as responsabilidades pelas decisões tomadas.
- Ser transparente e coerente nas ações: o diretor deve sempre tornar de conhecimento de todas as suas ações e decisões e fazendo isso de forma

antecipada não esperando que venham primeiro as cobranças para só depois dar esclarecimentos, pois isso pode gerar dúvidas sobre a sua gestão, causando um clima de desconfiança entre as pessoas. O diretor deve prestar contas de seus atos e, para isso, poderá utilizar os diversos meios de comunicações existentes e disponíveis na escola para dar clareza e retidão aos seus atos. Não deve agir por impulso e demonstrar coerência entre aquilo que ele diz e aquilo que ele faz.

#### 4.5 FORMALIDADES PARA ASSUMIR A GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA

No estado do Paraná o acesso a função de direção de escola se dá observando o previsto na Lei Estadual nº. 14.231 de 26/11/2003, publicada no Diário Oficial nº. 6.615 de 27/11/2003.

O Art.8º da referida lei institui que: São requisitos para participarem da consulta à Comunidade Escolar, para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná:

- I - pertencer ao Quadro Próprio do Magistério, ao Quadro Único de Pessoa, ao Quadro Próprio do Poder Executivo, ou que mantenham vínculo com o Estado sob a sigla TF57, TF58 e CLAD;
- II - possuir curso superior com licenciatura ou, quando se tratar de Estabelecimento de Ensino que ministre apenas educação infantil e ensino fundamental até a 4ª série, pelo menos o curso magistério;

- III - ter, no mínimo, 90 (noventa) dias ininterruptos de exercício no Estabelecimento de Ensino que pretende dirigir até a data do registro da chapa;
  - IV - ter disponibilidade legal para assumir a função, no caso de Estabelecimento de Ensino que tenha demanda de 40 (quarenta) horas de direção;
  - V - não ter cumprido pena estabelecida em sentença criminal transitada em julgado nos últimos 2 (dois) anos;
  - VI - não ter sido condenado, nos últimos 3 (três) anos, ao cumprimento de penalidade administrativa de suspensão de 45 (quarenta e cinco) dias ou mais; multa: destituição da função, demissão e cassação de aposentadoria.
- §1º - Os candidatos a Diretor e Diretor Auxiliar dos Estabelecimentos de Ensino exclusivamente de Educação Profissional poderão ser registrado mediante a comprovação de formação superior na sua área específica.
- §2º - A carga horária do candidato a Diretor Auxiliar não poderá ser superior à carga horária do candidato a Diretor.

#### 4.6 CONSOLIDAÇÃO DA PROPOSTA PARA IMPLEMENTAR A FORMAÇÃO DE GESTORES DA ESCOLA PÚBLICA DO PARANÁ

Após análise dos resultados da pesquisa, constatou-se que fica consolidada a necessidade da instituição de Políticas Públicas Educacionais, voltadas para programas de capacitação e formação em serviço aos gestores escolares, no

sentido de garantir o perfil necessário aos gestores, e estes, possam contribuir, de forma efetiva, na construção da propalada qualidade social da Escola Pública que vem se propondo no Estado do Paraná.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Concluimos, a partir da consolidação dos dados da pesquisa, que os resultados confirmaram as hipóteses iniciais, ou seja: por mais bem sucedido que um gestor tenha sido como professor, mesmo com boa qualificação profissional, é necessário que, ao eleger-se gestor escolar, passe por um processo de formação específica para a função; que o gestor escolar deve assumir a posição de líder e de eterno aprendiz; que mudanças estruturais na organização da escola pública, são produzidas pelo desempenho do gestor; e que a tão sonhada qualidade social da educação, igualitária, libertadora, pluralista e inclusiva, passa pela qualidade da gestão escolar, ou seja, está diretamente relacionada à competência e formação do gestor da escola.

As pesquisadoras, ainda, a partir dessas considerações, recomendam a implementação por parte da Secretaria de Estado da Educação do Paraná, de políticas públicas de capacitação para os gestores escolares, através das seguintes medidas:

1. Alteração da Lei 14.231/2003, que define critérios de escolha, mediante consulta à Comunidade Escolar, para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Pública Estadual de Educação Básica do Paraná:
  - No Capítulo III - Do Registro dos Candidatos - no art. 8º, incluindo o inciso VII, com a seguinte redação *“ter obrigatoriamente participado de programa de capacitação em gestão escolar, promovido pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná, no ano da eleição, com aproveitamento satisfatório, segundo as diretrizes da Coordenação de Capacitação dos Profissionais da Educação- CCPE/SEED;*

- No Capítulo VI - Das Disposições Gerais - no art. 22 dando nova redação: *“A Secretaria de Estado da Educação do Estado do Paraná, deverá ofertar no ano em que ocorrer o processo de consulta, programas de capacitação em gestão escolar, com carga horária mínima de 180 horas, a todos os professores, que manifestarem interesse em participar do processo de escolha”.*

Incluir no art. 22 os seguintes parágrafos:

§ 1º com a seguinte redação: *“A Secretaria de Estado do Paraná obrigatoriamente deverá ofertar Programas de Capacitação de Formação Continuada em Serviço, aos diretores e diretores auxiliares”*

§ 2º com a seguinte redação: *“O diretor e o diretor auxiliar deverão obrigatoriamente participar de Programas de Capacitação de Formação continuada em Serviço, definidos pela Secretaria de estado da educação do Paraná”.*

§ 3º com a seguinte redação: *“A Secretaria de Estado da Educação, através da CCPE/SEED, regulamentará a s formas de oferta do programa de capacitação”.*

Acreditamos que dificilmente alguma escola teria sucesso em seus objetivos sem influência e interferência do gestor escolar. Este deve ser o elemento articulador que envolverá a todos em torno de um Projeto Político Pedagógico. Esse gestor deve incentivar a promoção da responsabilidade social e ética de todos os ambientes e subsidiar a formação global do cidadão. A ele cabe o desafio da participação ativa no processo de transformação da escola e da sociedade e o

despertar das consciências e do desejo das pessoas de encontrarem melhores caminhos, mesmo sabendo que, para trilhá-los, enfrentarão resistências e tensões.

O tema da capacitação continuada dos Diretores de Escola suscita, ainda, muita interrogação, constituindo-se, assim, em vasto campo de pesquisa. Um dos caminhos que indicamos é investigar a que se devem as mudanças estruturais na escola pública e se a qualidade do gestor escolar tem contribuído para a melhoria dos índices educacionais.



## 6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALONSO, Myrtes. **A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação.* 3. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

APPLE, Michael W., BEANE, James (org.). **Escolas Democráticas.** Tradução: Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Cortez, 1997.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia:** Rio de Janeiro. Paz e Terra, 2000.

BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é participação.** 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1.995.

BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é participação.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é participação.** São Paulo: Brasiliense, 1986.

BORDENAVE, Juan e Diaz. **O que é participação.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da Educação: o Município e a Escola.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da Educação - Impasses, perspectivas e compromissos.* 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BORÓN, Atílio. **A coruja de Minerva: Mercado contra democracia no capitalismo contemporâneo.** Petrópolis: Vozes, 2001.

BRASIL, **Estatuto da Criança e do Adolescente** - Lei nº. 8.060, de 13/07/1990. Disponível em: <[http://www.app.com.br/portalapp/legislacao\\_estadual](http://www.app.com.br/portalapp/legislacao_estadual)>. Acesso em 02 jul.2007, às 22h12.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988 <http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>, acesso em 13 jun.2007, às 19h53.

BRASIL. Emenda Constitucional nº. 53, de 06/12/2006 **Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica – FUNDEB**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc53.htm)>. Acesso em 02 Jul. 2007, às 13h08.

BRASIL. Lei 10.172 de 09 de Janeiro de 2001 - **Plano Nacional da Educação – PNE**. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/legislacao/const/>>. Acesso em 03 jul.2007, às 16h57.

BRASIL. MEC. Lei n. 9394/1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Cadernos de Pesquisa - Globalização e Políticas educacionais na América Latina**. n. 100 São Paulo. Fundação Carlos Chagas, 1997.

BUARQUE, Aurélio de H. F. **Novo Dicionário Aurélio - Século XXI**. São Paulo: Nova Fronteira, 1997

CAMARGO, R. B. & ADRIÃO, T. **Princípios e processos da gestão democrática do ensino: implicações para os Conselhos Escolares**. Revista Chão de Escola, Curitiba: SISMMAC, v.2, outubro de 2003.

CARVALHO, C. S., SILVA, A. C. B. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?** Brasília: CONSED, 2001.

CHASSOT, A. **A Ciência através dos tempos**. São Paulo: Moderna 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

COUTINHO, Maria C. **Entre o velho e o novo: estratégias de participação no trabalho**. Tese (Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000. <http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>. Acesso. em: 25 jun. 2007, às 23h45.

DEMO, Pedro. **Educação e Qualidade**. Campinas: Papirus, 1996.

DIAS, J. A. **Gestão da Escola**. In: MENESES, J. G. de C. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica** 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

DOURADO, L. F. **Democratização da escola. Dissertação de Mestrado em Educação.** Universidade Federal de Goiás, 1990.

DOURADO, L. F., DUARTE, M. R. T. **Como promover articular e Envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II - Progestão. Brasília: CONSED, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, **Gestão da educação escolar** - Brasília 2006.

DRUCKER, P. F. **Uma era de descontinuidade.** Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FAUNDEZ, A. **O Poder da Participação.** Cortez, 1993.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** Tradução de Carlos A. Malferrari et. al. 3 vol. São Paulo: pioneira, 1975.

FERNANDES e MULLER. Função do gestor na escola pública. **Revista de divulgação técnico-científica do ICPG.**v. 3, n. 9 - jul.-dez./2006.

FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, N. S. C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** São Paulo : Cortez, 1997.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 2 ed. São Paulo, Cortez, 2001.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: ressignificando conceitos e possibilidades.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da Educação* - Impasses, perspectivas e compromissos. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

GARSKE, L. M. **Um novo fazer administrativo e pedagógico no processo de democratização da escola pública**. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso, 1998 GEUS, Arie de. *A Empresa Viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GODOY, Arilda S, 1995b. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 35.

HARVEY, Davi. **Condições Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1993.

HERBERT de Souza e Carla Rodrigues. **Ética e cidadania**. São Paulo, Moderna, 1995.

HORA, D. L. da, **Gestao Democratica na escola**. 9ª. Edição, Campinas: Papirus, 2002.

JACOBI, Pedro. **Gestão Participativa de Bacias Hidrográficas no Brasil - fortalecimento do espaço público e abertura da gestão pública à participação da sociedade civil**. Mimeo, 2004.

KOONTZ, Harold, O'Donnell, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. Principles of Management: an analysis of managerial function. Tradução de Paulo C. Goldschmidt e Fernando C. Carmona. 11ª. Ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Teoria e Prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 1v., Petrópolis: Vozes, 2006.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Artigo da publicação Em Aberto n.72. Brasília: INEP, fev./jun. 2000.

MACHADO, L. M. et. al. **Administração e Supervisão Escolar. Questões para o novo milênio.** São Paulo: Pioneira, 2000.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais.** In: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação comunitária. *Gestão educacional* tendências e perspectivas. São Paulo : Cenpec, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NOGUEIRA, M.A. **Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática.** São Paulo: Cortez, 2004.

NOGUEIRA, Maria Luiza Silveira. **A Educação: A Revolução necessária: uma introdução.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Cleiton. **Gestão da Educação:** União/Estado Distrito Federal, município e a escola. In MACHADO, L.M & FERREIRA, N. S.C. (orgs.) *Política e Gestão da Educação: dois olhares.* Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

OLIVEIRA, D.A. e ROSAR M.F.F ( Orgs.). **Política e Gestão da Educação.** Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, D.A. **Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola.** In: OLIVEIRA, D.A. e ROSAR M.F.F ( Orgs.) *Política e Gestão da Educação.* Belo Horizonte: Autêntica, 2002.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. (org.) **Política educacional: impasses e alternativas.** São Paulo: Cortez, 2002.

PARANÁ. **Constituição do Estado do Paraná.** Disponível em: <[http://www.pr.gov.br/dioe/pdf/constituic\\_parana.pdf](http://www.pr.gov.br/dioe/pdf/constituic_parana.pdf)>. Acesso em 8 jun.2007, às 19h23.

PARANÁ. Decreto nº. 3764 de 25/10/2004, a **Escola de Governo do Paraná**, que atualmente atende as necessidades das diversas Secretarias de Estado e dos servidores públicos. Disponível em: <[http:// www.escoladegoverno.pr.gov.br](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br)>. Acesso em 02 jul.2007, às 18h30.

PARANÁ. **Estatuto do Magistério do Estado do Paraná** de Lei Complementar 007/77 de 13/01/1977. Disponível em: <[http://www.app.com.br/portalapp/legislacao\\_estadual](http://www.app.com.br/portalapp/legislacao_estadual)>. Acesso em 02 jul.2007 as. 16h18.

PARANÁ. Lei Complementar 103/04 - **Plano de Carreira dos Professores do Paraná**. Disponível em: <[http://www.app.com.br/portalapp/legislacao\\_estadual](http://www.app.com.br/portalapp/legislacao_estadual)>. Acesso em 13 jun.2007, às 13h45.

PARANÁ. Lei nº14. 231 - 26/11/2003 - definem **critérios de escolha, mediante consulta à Comunidade Escolar, para designação de Diretores e Diretores Auxiliares da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná**. Disponível em: <[http://www.app.com.br/portalapp/legislacao\\_estadual](http://www.app.com.br/portalapp/legislacao_estadual)>. Acesso em 01 jul.2007, às 11h34.

PARANÁ. Lei nº15.329 - 15/12/2006 - altera a redação dos dispositivos que especifica, da Lei nº14.231/2003, que dispõe sobre **consulta para designação de Diretores e Diretores Auxiliares dos Estabelecimentos de Ensino do Paraná**. Disponível em: <[http://www.app.com.br/portalapp/legislacao\\_estadual](http://www.app.com.br/portalapp/legislacao_estadual)>. Acesso em 30 jun.2007, às 1h34.

PARANÁ. Resolução nº2847/2005 - estabelece **normas complementares para o processo de escolha de Diretores e Diretores Auxiliares dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Estadual de Educação Básica do Paraná**. Disponível em: <[http://www.app.com.br/portalapp/legislacao\\_estadual](http://www.app.com.br/portalapp/legislacao_estadual)>. Acesso em 01 jul.2007, às 14h09.

PARANÁ. Resolução Secretarial nº. 1457/04 instituiu a **Coordenação de Capacitação dos Profissionais da Educação**. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/ccpe/>>. Acesso em 02 jul. 2007 as 23h49.

PARO V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PARO Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia.** Campinas: Papirus, 1997.

PARRA FILHO, Domingos Santos, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações.** 3ª. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PAZETO, Antonio Elizio. Artigo da publicação **Em Aberto** n.72. Brasília: INEP, fev/jun. 2000.

PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1977.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria de administração escolar.** Atualização e ampliação de João Gualberto de C. Meneses. 2. ed., 4 tiragem. São Paulo: Saraiva 1988.

SANTOS, Clóvis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA JÚNIOR, Celestino Alves da. **O espaço da administração no tempo da gestão.** In: MACHADO, Lourdes Marcelino; FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). *Política e Gestão da Educação: dois olhares.* Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, B. **Dicionário de Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, segunda edição, 1987.

SOUZA, Sergio Augusto Freire. Novas tecnologias na docência e na gestão. **Revista Gestão em Ação.** Salvador v.6, 2006.

STEINER, R. **A educação e a administração escolar.** Disponível em: <<http://www.sab.org.Br/pedag wal/educ adm>. Acesso em: 30 jun. 2007, às 15h02.

STORCH, Chistopher & VOORS, Tyno. **Desenvolvimento de iniciativas Sociais - da visão inspiradora à ação transformadora**. São Paulo, Editora Antroposófica / Christophorus, 1985.

TEDESCO, Juan Carlos. **O novo pacto educativo**. São Paulo: Ática, 2000.

TEIXEIRA, Anísio (1964). **Natureza e função Da Administração Escolar**. Cadernos de Administração Escolar, n. 1. Salvador-Ba : ANPAE.

TORRES & GARSKE. **Diretores de Escola**: O desacerto com a democracia. Em Aberto, Brasília, v. 17, nº. 72, fev/jun. 2000.

TORRES, Artemis, SIQUEIRA, M. C. Freitas. **Diretores de escolas e implantação da gestão democrática**. *Revista de Educação Pública*, v. 6, n. 9, p. 205-216, jan./jun. 1997.

TREWATHA, Robert L. Newport, Gene M. **Administração: funções e comportamento**. Management: Functions and Behavior. Tradução de Auriphebo Bernance Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.

TRIVIÑOS, Augusto N.S., 1987. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

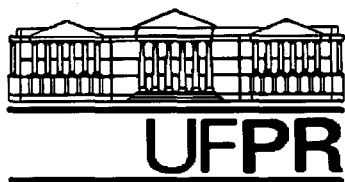
VIEIRA, Sofia Lerche. **Escola - função social, gestão e política educacional**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). *Gestão da Educação - Impasses, perspectivas e compromissos*. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

ZERO M.A. **O diretor escolar e sua função social e educativa**. 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br/portugues/index.jsp>>. Acesso. em: 28 jun. 2007, às 13h45



## **7 ANEXOS**

## **7.1 ANEXO I - INSTRUMENTO DA PESQUISA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
 SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
 DECONT – Departamento de Contabilidade  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM**  
**FORMULAÇÃO E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS**

## **PESQUISA DE CAMPO**

Este questionário faz parte da pesquisa de campo para embasar monografia das professoras Elza Camargo Rocha e Ines Carnieletto, junto a Universidade Federal do Paraná em convênio com a Escola de Governo do Paraná, no curso de Pós-Graduação em Gestão e Formulação de Políticas Públicas. Gostaríamos de poder contar com a colaboração da direção desta escola respondendo a pesquisa, a qual tem por objetivo o levantamento de informações que estarão fazendo parte da monografia de final de curso, acima citado. Lembramos que os respondentes não serão identificados. Após o preenchimento da pesquisa, solicitamos devolver via malote para o NRE - Área Metropolitana Sul - aos cuidados de **Ines Carnieletto**, até o dia **30 de Abril de 2007**.

## **GESTÃO ESCOLAR**

Instituição: ( ) Colégio ( ) Escola

Nº. De alunos ( ) até 161 ( ) de 161 a 560 ( ) 561 a 1.160

( ) 1.160 a 1.560 ( ) 1.561 a 1.960 ( ) 1.961 a 2.560 ( ) mais de 2.560

Nº. De professores e funcionários: ( ) até 20 ( ) de 21 a 50 ( ) 51 a 100 ( ) mais de 100

Localização: ( ) Centro ( ) Bairro ( ) Zona Rural

1. Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Idade: ( ) Até 24 anos ( ) De 25 a 39 anos..

( ) De 40 a 49 anos ( ) De 50 anos ou mais.

2. Formação: ( ) Magistério ( ) Graduação. Curso: \_\_\_\_\_

( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

3. Há quantos anos você é diretor(a) desta escola?

( ) Há menos de 3 anos. ( ) De 3 a 6 anos.

( ) De 7 a 10 anos. ( ) De 11 a 15 anos.

( ) Há mais de 15 anos.

4. Há quantos anos você exerce funções de direção?

- ☐ Há menos de 3 anos.      ☐ De 3 a 6 anos.      ☐ De 6 a 10 anos.  
☐ De 11 a 15 anos.      ☐ Há mais de 15 anos.

5. Há quantos anos você trabalha em educação?

- ☐ Há menos de 3 anos.      ☐ De 3 a 5      ☐ De 5 a 10 anos.  
☐ De 11 a 15 anos.      ☐ De 16 a 20 anos.      ☐ Há mais de 20 anos.

6. Você tem formação específica na área de gestão escolar?

- ☐ Pós graduação – Lato Sensu - Especialização/MBA  
☐ Pós graduação – Stricto Sensu - Mestrado/ Doutorado  
☐ Curso de Capacitação na área de gestão escolar: \_\_\_\_\_ horas  
☐ Outros – Especificar \_\_\_\_\_

7. Como você se tornou diretor de escola? Concorreu à eleição:

- ☐ Por vontade própria, sem capacitação para exercer a função de diretor;  
☐ Por vontade própria, com capacitação para exercer a função de diretor;  
☐ Por indicação de colegas, sem capacitação para exercer a função de diretor  
☐ Por falta de candidato na escola sem capacitação para exercer a função de diretor  
☐ Já era diretor em outra escola e gostou da experiência;  
☐ Outros. Especificar: \_\_\_\_\_

8. Como você adquiriu os conhecimentos necessários para exercer a função de diretor?

- ☐ Curso específico na área, ofertado pela mantenedora- SEED;  
☐ Buscando orientações em livros e periódicos;  
☐ Orientações de outros diretores mais experientes;  
☐ Na própria função, através da experiência do dia-a-dia;  
☐ Curso de especialização na área de Gestão escolar;  
☐ Outros. Especificar: \_\_\_\_\_
-

9. Classifique, em ordem crescente de importância, 1ª, 2ª e 3ª, as principais dificuldades encontradas no exercício da função de diretor de escola.

- ( ) Gestão Pedagógica (área educativa da escola: estabelecer os objetivos para o ensino através do projeto político-pedagógico e regimento escolar )
- ( ) Gestão de Recursos Humanos (professores, funcionários, alunos, pais, comunidade)
- ( ) Gestão Administrativa (o prédio e os equipamentos materiais que a escola possui da parte institucional, a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria, os aspectos financeiros da escola.)

10. Classifique, em ordem crescente, de 1 a 7, quais as atividades que ocupam mais tempo do diretor: Especifique em horas semanais.

- ( ) Questões Pedagógicas \_\_\_\_\_h.
- ( ) Indisciplina/Violência \_\_\_\_\_h.
- ( ) Questões Financeiras \_\_\_\_\_h.
- ( ) Relações Interpessoais \_\_\_\_\_h.
- ( ) Questões Administrativo-Burocráticas \_\_\_\_\_h.
- ( ) Relacionamento com a comunidade \_\_\_\_\_h.
- ( ) Reuniões com chefias \_\_\_\_\_h.
- ( ) Outras – Especificar \_\_\_\_\_h.

11. Classifique em ordem crescente, 1 a 8, a quem você procura quando tem algum problema para resolver na escola, que necessite de auxílio?

- ( ) Diretor Auxiliar ( ) Equipe Pedagógica ( ) Conselho Escolar ( ) APMF
- ( ) Documentador Escolar /Assistente de Área ( ) Chefe do NRE ( ) Colegas Diretores
- ( ) Outros – Especificar. \_\_\_\_\_

12. Enumere em ordem crescente, de 1 a 12, as principais características para ser um bom gestor educacional:

- ( ) Ter pré-disposição para trabalho coletivo;
- ( ) Ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos a escola;

- ( ) Ter iniciativa e firmeza de propósito para realização de ações;
- ( ) Ser conhecedor dos assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos.
- ( ) Ter espírito ético e solidário;
- ( ) Ser conhecedor da realidade da escola;
- ( ) Ter credibilidade na comunidade;
- ( ) Ser defensor da educação e idealista;
- ( ) Ter liderança democrática e capacidade de mediação;
- ( ) Ser capaz de auto-avaliar-se e promover a avaliação do grupo;
- ( ) Ter a capacidade de resolver problemas;
- ( ) Ser transparente e coerente nas ações;

13. Para um(a) professor(a) se tornar um(a) bom(a) Gestor(a) Escolar é necessário – escolha 10 (dez) alternativas prioritárias:

- ( ) Ser um(a) ótimo(a) professor(a) em sala de aula;
- ( ) Ser o(a) mais antigo(a) na rede pública ou na escola;
- ( ) Ter alguma experiência em administrar;
- ( ) Ser o (a) mais popular na comunidade;
- ( ) Participar de todos os eventos propostos pela escola;
- ( ) Fazer parte do Conselho Escolar ou da APMF;
- ( ) Ter compromisso em estar se desenvolvendo para melhorar a qualidade do ensino;
- ( ) Saber e gostar de trabalhar e coordenar equipes;
- ( ) Ser organizado e cumpridor de seus deveres enquanto profissional e cidadão;
- ( ) Ser individualista e dono da verdade;
- ( ) Ser crítico, visando a melhoria do local de trabalho;
- ( ) Estar cansado da sala de aula. É bom mudar de função para descansar um pouco;
- ( ) Aceitar desafios e saber gerenciar conflitos;
- ( ) É necessário ter liderança;
- ( ) Estar motivado com a profissão que escolheu;
- ( ) Ser comunicativo e pró- ativo;

14. Em sua opinião, se houvesse uma capacitação para Gestor Escolar após ser eleito e antes de assumir o cargo, tornaria o trabalho mais produtivo?

( ) Sim                      ( ) Não – Por quê? \_\_\_\_\_

15. As capacitações que a SEED tem ofertado aos atuais Diretores suprem as dificuldades encontradas no dia a dia dentro das escolas?

( ) Sim                      ( ) Não – Por quê? \_\_\_\_\_

16. Qual é a participação nas decisões da sua escola das instâncias colegiadas:

Conselho Escolar → ( ) Grande ( ) Média ( ) Pequena

APMF → ( ) Grande ( ) Média ( ) Pequena

Grêmio Estudantil → ( ) Grande ( ) Média ( ) Pequena

17. Você considera a sua gestão:

( ) Democrática ( ) Autoritária ( ) Um pouco de cada

18. Atribua uma nota de 0 a 10 para sua escola, considerando as demais escolas que você conhece do mesmo porte. Justifique sua nota.

---

---

---

19. Qual é sua auto-avaliação como Gestor (a)? Dê uma nota de 0 a 10. Justifique sua nota.

---

---

---

20. Em sua opinião, qual é o perfil ideal do Gestor Escolar?

---

---

---

Nossos sinceros agradecimentos.

Elza Camargo Rocha

Ines Carnieletto